敏捷企业系列

新管理革命

知识经济如何重塑组织和管理

HOW LEADING ORGANIZATIONS ARE UPENDING BUSINESS AS USUAL

[美] 戴维·布尔库什（David Burkus）◎著

赵竞欧◎译

全球最有影响力的50位管理思想家之一戴维·布尔库什

谷歌、Facebook、星巴克快速成长背后的核心管理密钥

后工业化时代，只有把员工放在第一位的企业，才能成为真正的赢家

比尔·盖茨

马克·扎克伯格

丹尼尔·平克

大力推荐

UNDER NEW MANAGEMENT

中信出版集团

版权信息

书名:新管理革命：知识经济如何重塑组织和管理

作者:[美]戴维·布尔库什

译者:赵竞欧

ISBN:9787508675947

中信出版集团制作发行

前言
管理的本质

1898年，伯利恒钢铁公司遇到了麻烦。公司面临激烈的竞争，很快失去领先地位。伯利恒作为铁路工业的供应商，其市场份额迅速被一批快速成长的公司瓜分，这些公司大部分来自匹兹堡，其中包括卡内基钢铁公司。

为了扭转这一局面，伯利恒的管理层聘用了一位中年知识分子，他过去的经历很耐人寻味。他曾就读于著名的菲利普斯埃克塞特（Philips Exeter Academy）预科学院，准备去哈佛大学继续深造。但当他以优异的成绩通过哈佛大学入学考试之后，他决定放弃入学。令旁人不可思议的是，他成了一名机械工人，并一路升职，成为工厂的工头。晚上他自学机械工程知识，白天则继续既当工人又当工头。1898年，当他把理论知识和实践经验结合起来之后，他决定成为一名咨询师。

这个人就是弗雷德里克·温斯洛·泰勒。

泰勒为伯利恒引进了一系列全新的方法，用以最大化钢铁厂的工作效率。他的方法是，系统研究生产过程中的每一个任务，删除其中不重要的，并训练工人采取注重细节的特定方法来执行任务。在完善了系统和任务之后，泰勒尝试让工人的效率进一步提高，他取消了小时薪资，改为每一项作业指定一份报酬，每一项作业指派给特定的工人负责。

这种“计件制”系统旨在提高生产效率，减少工人的偷懒时间。泰勒本人反复强调，那种“没有努力反省自己的工作效率有多低，却仍然能使雇主相信，他的工作状态良好”[1]的工人已不复存在。而泰勒作为咨询

师的职责，就是研究良好的工作节奏应该是什么样的。

泰勒会研究生产工具。比如，他有一个著名的主张，一个工人一铁锹挖的最优重量是21.5磅，但是不论要挖什么东西，工人总是用同一把铁锹（所以每一锹东西的重量也不尽相同）。因此泰勒为每一种材料都发明设计了一种铁锹，保证每一锹都是21.5磅的重量。泰勒认为这种效率水准远远超出普通工人的智力水平。在他眼中，最理想的工人就是大型机器上的小小螺丝钉，不需要有什么一技之长，只需要被训练完成一项任务，一旦任务完成得不错，就给予奖励。泰勒主张"只有在强制的标准化下，强制实施工作条件下，强制的合作下，才能保证工作以最快速度完成。而这种强制实施标准和强制合作，只需靠管理就能完成"[2]。简而言之，泰勒不需要征求劳动者的意见，他只需要劳动者的肉体。

可想而知，这种理念很难被劳动者所接受。泰勒这种僵化的方法确实提高了生产效率，但是也与工人以及习惯过去工作模式的管理者起了冲突。1901年，在和管理层的争吵声中，泰勒被迫离开伯利恒。但是他并没有就此放弃他的"科学管理法"。他开始尽可能地传播自己的理念，并坚信最终这些理念会得到迅速而广泛的应用。

泰勒的"科学管理法"生逢其时。18世纪末，几乎不需要什么有智慧的管理层来监督大批不熟练的工人。1790年，美国有90%的劳动人口住在农村，粮食上自给自足，也生产一些衣服、家具、肥皂和蜡烛等物品。[3]小型商业生产只存在于那些技艺高超的手艺人之间，他们通常自己经营一些小商铺，一般也以这些商铺为家。

工业革命改变了一切。随着新机器的发明，以及让这些新机器更为强大的方法的发现，不同任务的生产速度迅速提高。从1890年，即泰勒开始在伯利恒工作那一年，到1958年几十年间，美国每工时的产出增加了5倍（并持续保持快速增长）。[4]单个手艺人的生产演变成大型工厂的批量生产。这些工厂需要工人。工人们需要管理者。管理者们需要管理

方法。

弗雷德里克·温斯洛·泰勒为这些工厂的管理提供了方法。他的理念显著提高了生产速度和效率，并且帮助企业成长。甚至有人说整个20世纪的惊人的经济增长大部分都可以归功于泰勒的管理思想，以及其激发产生的思想。随着大部分劳动人口从农村转移到工厂，应运而生的管理模式变成了毋庸置疑的标准——放之四海而皆准的百宝箱。时间慢慢推移，其他人在泰勒的管理模式的基础上，添加更多的理论，这些理论往往是泰勒思想的延伸（有时也会被认为是泰勒思想的替代品），这些理论都成为理论百宝箱的一部分，用于管理大型工业企业。即便是那些几乎完全与泰勒思想背道而驰的理论，都被大型企业的管理者和领导者采用，大部分都应用在工业领域。

泰勒的公开演讲最终都出版成书。其中最为著名的《科学管理原理》（*Principles of Scientific Management*）于1911年出版，并在美国以及全世界范围内迅速畅销，甚至远销日本。[5]泰勒的孙子访问日本时，曾经提到很多公司的管理者都坚持要和他合影。泰勒还鼓舞了一批效率至上的管理者，他们创立了一份月刊——《系统》（*System*），该杂志刊登关于各行各业中效率最大化的文章。[6]《系统》杂志的影响力越来越大，最终更名为《商业周刊》。

各大院校开始开设商学院，旨在培训领导者或未来的领导者如何利用科学管理的方法，达到生产最大化和成本最小化。泰勒本人也加入了其中一所商学院——享有盛誉的达特茅斯学院的塔克商学院，并担任教授。[7]企业开始将自身战略和之前的领导者们的管理方法做比较，并开发出标准的工作程序。令人惊讶的是，时至今日，这些基本的管理方法仍然被当作商学院的必授课程，仍然被许多领导者视为标杆。毕竟，正是这些方法成就了今天的商业格局。

但事实的真相是，今天我们所面临的局势，和19世纪弗雷德里克·

温斯洛·泰勒第一次跨入伯利恒的工厂相比，早已大相径庭。

20世纪的后半叶，对于很多人来说，工作的本质发生了颠覆性的改变。手工劳动（完成批量生产的日常任务）已不是必需，企业越来越需要其劳动力参与到脑力劳动——重新设计产品、市场营销、设计计算机系统、寻找新资本等。脑力劳动需求——或者称之为更广为人知的“知识型工作”——正持续增长。但长时间以来，管理者还在坚持使用过去的方法——这好比工人们还在用同一把铁锹挖东西，而不管挖的是什么。

自20世纪50年代以来，“泰勒式管理法”已越来越不适应全新的工作环境。1956年，《财富》杂志记者威廉·怀特出版了一部颇具讽刺的评论性著作——《组织人》（*The Organization Man*）。[8]在怀特看来，从泰勒理论发展而来的管理工人的方法，完全遏制了个人主观能动性和知识型人才的创造性。如泰勒对流水线的管理一样，管理层仍然要求员工的统一和服从。结果，不论企业还是整个社会，都慢慢受制于“从众思维”——该名词由怀特首先提出，之后美国心理学家欧文·贾纳斯引用该名词，并定义其概念为团体倾向于服从，从而摧毁创造力，并损害正确抉择的悲剧。[9]尽管读者认为怀特的观察非常具有说服力，管理者也对书中描绘的工人遭遇深表同情，但一切依然如故。毕竟，他们找不到做出改变的方法。

“从整个社会角度来看，我们在管理工业工厂方面，已经积累了数百年的经验，”备受争议的网飞（Netfix）创始人里德·哈斯廷斯如是说，“我们才刚开始学习如何管理创造型公司，这和以前完全不同。”[10]哈斯廷斯意识到传统管理方法已经过时。他不是第一个意识到问题的领导者，很久以来，研究人类行为和组织的学者已经认识到，科学告诉我们的最佳管理方法，和实践表现出来的有着巨大差异。“我们从工业时代继承而来的工作模式，让自己成了囚徒，”伦敦商学院战略和企业家精神课程教授朱利安·伯金肖说，“我们要扪心自问，是不是能找到适应

未来的更好的方法。”[11]

幸运的是，答案是能。

寻找更好的管理方法

本书所提出的理念势必会引起争议，因为其中大部分理念都是全新的、颠覆性的，甚至是革命性的。如果读者觉得其中的某些方法太过前卫，可以随时摒弃。

但是关键点在于，如读者在每章可以了解到的，这些“革命性”的概念已经在很多著名和先锋的公司中得到应用和实践，其结果是这些概念不仅十分有效，而且帮助公司蓬勃发展。

本书旨在挑战读者和公司的固定思维，让读者思索是否应该重新审视基本的管理概念。请谨记，管理的本质在于不断改变，以顺应最新趋势。现在正是审视该进行什么样的管理改变的时机。

一直以来，企业领导者、企业家和组织心理学家们都致力于研究新的管理方法——管理者真正需要的新方法。他们挑战定式，质疑传统，抛弃所谓最佳策略。尽管不是所有的新尝试都行之有效，但是很多新理念开始显现潜力，本书所呈现的新方法也许是其中最具潜力的。这些方法看上去也许有些独特，但是卓有成效。而人类心理学上数十年的研究表明了其原因所在：这些方法之所以有效，是因为它们突破过去，并且更为优秀。确实，这些另辟的蹊径在需要创新的时候发挥了巨大作用。

第一章瞄准了提高效率的最大阻碍之一：电子邮件。尽管电子邮件让人感觉很有效率，但是全球企业领导者们已经发现，取缔或限制电子邮件会让员工更为高效。他们的经验和最新研究正相吻合：和大众共识相反，电子邮件弊大于利。

第二章研究了另一项同具革命性的举措，该举措得到一批全球领导者的拥护：为了让客户得到最好的服务，领导者们把客户需求放在第二位，把员工需求放在第一位。他们颠覆了传统原则，即客户需求总是第一，而是采用了经过精心研究的模式，即通过提升员工幸福感达到令客户满意。

第三章研究了传统的休假制度。在工业时代，管理者需要限制员工的休假，从而可以随时满足工厂有足够的工人在工作。但是随着工业型工作让位于知识型工作，许多领导者开始质疑这种对休假的限制是否还有必要。可以肯定，这种说法深具革命性，但是我们对如何成功实行该全新的休假制度拭目以待。

第四章展现了如何帮助员工离职（换言之就是支付离职补偿金），这似乎不合常理，但其实是很值得的投资。像Zappos（美国一家卖鞋的网站）和亚马逊这样的公司，已经让这种实践得到施行。但就算是在这些公司以前，研究者已经在关注如沉没成本、确认偏误等现象，并得出有偿离职行之有效的结论，不论员工是否接受该补偿金。

第五章就员工薪资是否应该公开这一问题进行了讨论。尽管公开薪资会带来隐私方面的担心，但薪资保密对员工的伤害也许会更大。研究显示，相对于薪资透明化，薪资保密从整体程度上拉低了员工薪资水平，也在工作环境中造成更大的纷争和困扰。走过一段弯路后，一些大公司的领导者，比如美国全食超市公司和SumAll公司（一家提供数据和报表服务的美国公司），已经公开薪资等级，供全体员工参考。

第六章研究了另一传统的制度：保密协议。一般人看来该协议很重要，但实际上对公司来讲可能代价更大：让员工签署一份同行竞业条款。各行各业的经验表明，该条款不仅伤害即将离职的员工，也伤害留在公司的员工，甚至会伤害公司本身。敬请读者阅读本章，关于竞业条款是否有用得出自己的结论。

第七章主张取消另一传统的、可能弊大于利的实践。绩效考评一直都被认为是管理者的重要方法。但是越来越多的公司发现，严苛的绩效考评正在阻碍公司的发展。比如，很多著名公司，如微软、奥多比（Adobe）和摩托罗拉，都已经摒弃了传统年度绩效考核和评估，而建立了更基于表现的系统，既提高了员工的绩效也提高了公司的绩效。

第八章阐述了公司如何对招聘过程进行重组和革命。大多数公司的招聘过程是，管理者从简历中挑选候选人，然后对其进行一系列面试。但管理者在实践中发现，很大一部分新员工都不如面试时表现得优秀。因此，很多领导者发现，最好的方法是让整个团队参与招聘过程，并做出最终决定，因为毕竟候选者最终将会和整个团队合作。利用集体智慧，团队同事才能更好地决定新员工是否能融入团队。

第九章对另一传统认为“最佳”的管理方法进行了重新思考——所谓公司组织结构。建立一个刻板的员工职位等级表，以固定结构进行罗列，这种方法对一些传统产业比如铁路业也许曾经有效，但面对今天不断变化的职位，企业更需要一个能随之进行迅速调节的组织结构。现如今最优秀的领导者只用一支铅笔写下组织结构，他们会让其最优秀的团队保持流动——无论按照传统方式，这些人会被安排到哪个“部门”——并按照问题和产品组成团队。并且，最新证据显示，我们在不断变化的团队中工作表现最为出色。

第十章重新思考了团队工作环境。管理者总是在鼓吹开放式工作空间更能激励合作，但最新研究和实验显示，任何开放式工作空间想要激励合作的初衷，都会被注意力分散所抵消。工作场所确实能够影响工作效率，而最优秀的领导者们在开放式和封闭式工作空间的问题上，有着不同的答案。

第十一章研究了另一种不同的答案，这次针对的是过劳问题。优秀的领导者们会想尽办法给自己和员工长期假期，或者公休假。他们发现，长久保持高效的最佳方法是，刻意花费一段时间放松。很多研究人

员（很大一部分正处于大学的公休假中）的研究结果印证了这些领导者的安排。

第十二章对当代最为吸引人的管理问题进行了沉思：管理者的存在是否还有意义？一些领导者倾向于消除整个管理层，而有些领导者则把管理者的职责下放到曾经的被管理者身上。几十年来的研究表明，当员工可以自己掌控命运时，是最为高效和投入的，不论他们所处的企业里有多少管理者。

第十三章研究了常常被人忽视的个人管理——离职。随着公司内部（甚至行业范围内）个人留下的时间越来越短，领导者们与其最好的团队说再见的频率越来越高。如何道别，是庆祝还是回避，不仅影响离开的人，也影响留下的人。

乍看之下，本书所描述的管理理念和传统企业相比，显得不同寻常，但事实是，企业本来就已不同寻常。

我们的方法也许已经过时，但希望仍在。过去10年最为著名的管理学思想学者加里·哈默说："如果人类可以发明现代工业组织，那人类也有能力重新定义之。"[12]在心理学家们进行组织研究的过程中，以及领导者们自身的实践中，可以看到管理真正需要重新定义的意义。

这些方法也许不合常理或不可思议，但我再次说明，想象一下当年泰勒的想法在伯利恒公司的人看来，会是多么奇怪。或者想象一下，大型工厂将会如何看待17世纪的手艺人和农民。过去的管理方法带领企业一路走来，新的管理革命会让我们在变幻莫测的世界里继续前行。

戴维·布尔库什
2015年秋

第一章
消灭公司里的电子邮件

全球的企业领导者发现，禁止或限制员工使用电子邮件会让他们的工作效率更高，而不是相反。这种发现和最近的一项研究正相吻合——电子邮件的存在弊大于利。

我们每天发送1 000亿封电子邮件，[1]其中大部分涉及商业领域。你可能会把每天的电子信息轰炸视为一种科技进步的标志，但法国科技公司源迅（Atos SE）的首席执行官蒂埃里·布伦顿并不这么认为。他把电子邮件比喻成污染——电子邮件污染。当布伦顿意识到不断涌入的电子邮件分了他和公司员工的心时，他取消了这一在他看来对公司生产力产生消极影响的工具。

2011年2月，布伦顿宣布禁止使用电子邮件。他想用三年的时间，让源迅变成“零邮件”企业。“我们大量生产数据，这些数据正迅速污染我们的工作环境，并渐渐渗入个人生活。”在源迅网页上的一份公开声明里，布伦顿如是说，“我们现在正采取行动扭转该局面，就如同企业在工业革命后采取行动减少环境污染一样。”[2]

这种言论非常令人惊讶，有很多原因。首先，源迅并不反对科技：它本身是一家前沿的信息科技服务公司。源迅也不是小型创业型公司：在发表此声明时，它在世界各地有超过40处办公室，员工人数超过7万。但源迅公司的庞大规模在布伦顿看来并不是形成交流阻塞的借口。“我们每天接收和发送的电子邮件数量如此庞大，公司已无力负

荷，”他如是说，“管理层每星期要花5~20小时的时间处理电子邮件。”布伦顿本人也不是那种不按常理出牌的创业者，乐于尝试任何大胆的新方法。事实上，他已步入中年，曾经担任法国财政部长以及哈佛商学院教授。可以肯定，他一定经过了深思熟虑，才说出“电子邮件已经慢慢退出管理和经营企业最佳策略的舞台”这一论断。

实际上，在全公司范围内宣布之前，布伦顿自己已经贯彻“零邮件”哲学很长时间。大约5年前，他还在法国政府任职时，就已经停止使用内部邮件，因为他发现电子邮件并没有帮助他更好地工作。[3]布伦顿在源迅的员工中也发现类似情况，尽管他们还没有立即看到问题所在。源迅抽取了300位员工做样本，观察他们的邮件数量。仅仅一周内，这300名员工发送和接收了超过85 000封电子邮件。[4]对这些员工进行调查时，大部分员工都表示无法跟上邮件的节奏，而为此付出的时间都白白浪费了，为此付出的努力更是成为他们处理更为重要工作的阻力。布伦顿发现员工们意识到的和他多年以前的想法不谋而合。所以他立即禁止了电子邮件。

当然，源迅并没有禁止交流，甚至没有禁止电子化交流。相反，公司试图寻找一款更好的管理网络交流的工具。公司买下了另一家软件公司BlueKiwi，并利用其技术在全公司范围内构建了自身社交网络。该网络组织了约7 500个群组供员工参与。这些群组代表了产品、内部课程以及其他众多需要合作的项目。和电子邮件不同的是，这些群组是全透明的，所有新成员都可以看到某一个问题的所有交流记录。和电子邮件相同的是，所有对话都按主题分组，群组新成员可以浏览讨论历史。然而，和电子邮件不同的还有，对话不会推送到员工邮箱，打扰到他们集中精力工作的时间。员工可以自由选择何时进入讨论。

该社交网络也让员工实现在全公司范围内，更为方便地寻找专家、分享知识，以及最为重要的——合作无间。该全新系统大幅度缩减了内部电子邮件。为了让管理层适应，源迅甚至为超过5 000名经理开设了

培训课程，教他们如何在“零邮件”环境下领导团队和项目。公司还培训了3 500名“推广大使”，为同事适应新系统提供培训和支持。现如今，全公司已经完全转换为新系统，并正式要求所有项目和交流过程为“零邮件”。

最初的想法正在慢慢实现。尽管源迅没有完全达成目标，一家独立公司在2014年的一项调查表明，源迅公司缩减电子邮件的努力正逐步显示成效。截至2013年底，源迅已经认证了220个项目为“零邮件”，并把邮件总量缩减了60%，从每人每星期100封电子邮件，缩减到不到40封。

更重要的是，现在员工们表示感觉工作更为高效，协作性更高。内部社交网络加强了协作，使员工不再因为新邮件的提醒声分散精力，并切实为分组交流提供了设计优良的平台。源迅员工每个月在公司内部群组里发布信息超过30万次，而这些信息每个月的浏览量约为200万次。最重要的一点，这些浏览都是自愿选择。

这些缩减邮件的努力也让公司受益匪浅：2013年，源迅的运营利润从6.5%上升到了7.5%，每股盈利上升超过50%，行政成本则从13%下降到了10%。当然，不是说所有的进步都归功于禁止电子邮件，但禁止电子邮件确实功不可没。

电子邮件革命

蒂埃里·布伦顿并不是第一个公开反对电子邮件的科技领导者。印象笔记的首席执行官和创始人菲尔·利宾（Phil　Libin）认为，电子邮件的问题不仅仅在于数量，还在于其处理方法。“收件箱这一概念非常有害，它影响生活，影响效率。思考一下什么是收件箱，收件箱就是一份

列表，记录着你已经拖延的事项，并按照错误的方法排序。这可不是你想要的工作方式。”利宾如此说道，[5]“如果每天收到两到三封电子邮件，没什么问题。但我们现在经历的邮件数量是彻底违背邮件初衷的。”

澳大利亚软件公司Atlassian总裁杰伊·西蒙斯也认为邮件有害的原因在于，其错误的使用方法以及使用太过频繁。[6]“我们现在用邮件做很多不合时宜的事情。邮件作为指令性交流的一种通知是很不错的，”他说，“但如果想要通过邮件讨论重大事宜，并不是一个好方法。”

源迅公司甚至也不是唯一禁止邮件的企业。南美洲旅游在线对比网站el Mejor Trato（eMT）联合创始人之一克里斯蒂安·伦内拉认为他的团队非常善于回复邮件，但是邮件也非常善于分散他的团队的注意力。所以他取消了邮件，或者至少禁止了所有的内部邮件。这一做法起初遭到了员工的反对，但是经过三个月的试验期，所有人都接受了。“我们不可能再回头使用邮件，”伦内拉说，“我们拥有效率。”[7]伦内拉的公司规模比源迅要小得多，但是实施禁邮举措可能更为艰难，因为eMT没有办公室，所有员工都远程工作。和源迅一样，eMT建立了内部交流网络来管理项目和进行交流。同样和源迅的系统一样，eMT的系统也没有任何让正集中精力的员工分心的通知和提醒功能。

最近，很多不同的调查研究都支持这些领导者的论断，即电子邮件不是保持高效和轻松的最好工具。许多调查表明，源迅的员工的经验非常具有代表性。2014年，人们每天发送和接收的邮件数量超过了1 080亿封。[8]电子邮件平均占据员工一天工作的23%，而平均每个员工每小时查看邮件的次数为36次。[9]

一项调查研究支持了布伦顿禁止内部邮件。加州大学尔湾分校教授格洛丽亚·马克、斯蒂芬·沃达和美国陆军官员阿曼德·卡得洛一起进行了一项实验，他们切断了13名信息技术人员的电子邮件，并用不同方式对

结果进行测量。[10]研究学者们在最初的三天时间内对实验对象进行采访，并通过肉眼和电脑软件进行观测。马克和他的同事甚至测量了参与者的心跳速率（代表压力指数）。然后他们安装了一个过滤软件，把所有参与者的电子邮件保存至以后再看，同时切断了所有新邮件的通知。（在切断邮件前，参与者可以随时查看邮件。）

这种“零邮件”环境持续了5天，在此期间，学者们继续观察参与者，追踪其电脑使用情况，测量其心跳速率等。由于无法查看邮件，这些参与者的生活习惯发生了改变：他们开始进行更为频繁的面对面以及电话交流。研究者们还注意到，除了一名参与者以外，其他所有人在每一个电脑程序中工作时间更长；这说明参与者们的注意力更多集中到面前的任务上，而不会一边做手头的工作，一边不断被邮件分心。而在“零邮件”时段里，参与者的压力指数显著下降。简言之，当参与者无法使用电子邮件时，他们的注意力更为集中，压力更小。参与者们自身也感受到这种效果，他们反复表示，和过去的工作条件相比，没有邮件的环境让他们更放松，注意力更集中，工作也更为高效。

关于工作效率的研究结果尤为有趣：当我们把邮件清理完毕之后，通常都会觉得更为高效，尽管也许根本没有完成什么有价值的工作。显然，这些研究者的发现表明，布伦顿的零邮件政策确实对提高工作效率和收益起到了积极的作用。

格洛丽亚·马克认为，将零邮件政策纳入公司制度是一项有效之举。她说：“企业应该全面强制实行零邮件，否则如果有个体想挣脱该邮件网，将会受到惩罚和被排除在外。”[11]

在对马克的研究一无所知的情况下，谢恩·休斯对自己的员工进行了一项实验。休斯是领导力学习公司董事长，该公司总部位于加利福尼亚州，是一家咨询公司。2012年，休斯发布了行政命令，禁止内部邮件交流一周。[12]

休斯的员工们起初对此举深表怀疑，不知道如果没有邮件作为合作工具，他们该如何完成任何事。有些员工甚至以为公司将会陷入混乱，甚至停滞。但是一个星期慢慢过去，团队发现电子邮件实际上是一个很迟钝的工具。传统的交流方法，比如面对面谈话和打电话，其实更为有用。“禁用邮件一个星期，我们不仅对手头的工作更为深思熟虑，更促使我们对身边的人和事更为关注。”休斯回忆道。[13]

休斯还发现，在禁用邮件的一个星期中，全公司的压力指数下降，工作效率提高。“当我们不再发送邮件时，也就不用写邮件了，”休斯如此回忆，“一天下来，压力减轻程度是显而易见的，效率提高也是如此。”这和马克的研究的预期效果如出一辙。“也许是两个团队在摩擦中形成的相互信任，也许是我们共同解决问题带来的意想不到的创造性，我们感觉通过重新拾起被忽视已久的人与人交往的力量，彼此的距离在拉近。”

限制电子邮件

尽管格洛丽亚·马克的研究显然支持了源迅的零邮件政策，也支持了谢恩·休斯的禁邮周实验，马克本人更倾向于不那么激烈的措施。“我认为人们应该限制每天阅读邮件的次数，而不是一直查看。”她如是说。[14]对于她来说，适量读取邮件，而不是完全禁止，显得更为人性化。有意思的是，有研究显示，限制查看邮件的次数，能达到和完全禁止邮件一样的效果。适量查看邮件的政策也许已经足够达到同样的减压和提高效率的成果。

加拿大不列颠哥伦比亚大学的研究者们设计了一个为期两星期的实验，参与者们在自由查看邮件和限制查看次数两组之间进行切换。[15]研

究者随机安排参与者到其中一组。第一组可以随时查看邮件（即“无限制邮件”条件）；第二组则被限制每天只能查看邮件三次，剩余时间则必须关闭邮件程序（即“有限制邮件”条件）。

在实验进行的第二个星期，两组的指令发生了转换，第一组转变到限制邮件条件，第二组则变为无限制邮件条件。每个工作日的下午5点（大致是一天工作结束的时间），所有的参与者都会收到一个链接接受问卷调查，该调查从各个层面对参与者的注意力集中程度、压力指数、积极或消极情绪、健康状态、参与感、睡眠质量，甚至人生意义的感知，都进行了衡量。这些研究者们发现，当参与者在有限制邮件条件下工作时，相对于无限制邮件条件，压力指数明显下降。

在有限制邮件条件下，参与者也觉得不容易分散精力，注意力更为集中。尽管压力指数是减少邮件使用条件下唯一的直接影响，但较小的压力带来了一系列积极的结果，比如社交参与感、睡眠质量和人生意义等。有意思的是，限制查看邮件带来的减压效果，堪比许多普通的放松技巧，比如缓慢呼吸、安静冥想等。也就是说，限制邮件也许不会把人带到愉快的地方，但带来的减压效果却如身临其境。

研究者认为，限制邮件能够减缓压力、增加效率，因为人们不会再处理多项任务和分散注意力。“邮件帮助人们同时处理多项任务，”限制邮件研究的先锋作家科斯塔丁·库什勒夫（Kostadin Kushlev）说，“邮件把我们的注意力分成一段一段的，并让我们感觉需要处理的事情太多，来不及完成。”[16]很多研究表明，当两项任务需要相同层次的认知资源时，人们无法同时处理。因为当需要注意力时，实际上他们不是在同时处理任务，而是在两项任务之间不断切换。这就解释了为什么我们可以一边正常开车，一边随意听广播，但是如果要接电话、发信息或发邮件时，我们就无法正常开车，就好像酒后无法正常开车一样。[17]

同时执行两项任务时，我们除了需要处理认知负荷之外，在任务间

进行切换需要占据更多的认知资源。更糟糕的是，有些理论认为，当到达认知资源极限时，我们的注意力更容易被分散——因此又为认知负荷添加了负担。每次新邮件的提醒，都是鼓励切换任务的最好方式。此外，收件箱会让人们既看到新邮件，又看到已读邮件列表，都在吸引着人们的注意力。更有甚者，我们中的大部分人都让邮件程序在后台一直执行，无论我们手头正在哪个程序上工作，都情不自禁地被吸引过去查看收件箱。通过让我们不断切换任务，邮件不仅仅增加了我们的压力，更降低了总体工作效率。所以在两个实验里，那些在无邮件或限制邮件环境工作下的参与者，报告感觉自己的工作效率更高了。"多任务处理会让人感到激动，我们可能觉得自己做了很多事。"库什勒夫说，"这种主观认知是一种幻觉。"[18]

除了分散注意力之外，工作邮件还损害了我们关注家庭的能力，破坏我们所追求的工作——家庭平衡。所以虽然只有一小部分公司真正采用了蒂埃里·布伦顿在源迅公司的零邮件政策，很多公司已经迈出了一步——在正常的工作时间里限制邮件。

2011年，源迅公司的零邮件政策执行几个月后，大众汽车公司决定，在工作时间外禁止邮件交流。[19]公司把邮件服务器设置为工作日结束半个小时后，德国员工彼此停止接收或发送邮件，服务器直到下一个工作日开始的前半个小时，才恢复正常连接。大众公司的员工下班后依然可以打电话或浏览网页，但是不再有新邮件进来，员工正在写的邮件也只能到第二天服务器恢复时才能发送出去。该限制邮件政策只针对工会政策下的员工，高级管理层不包括在内。大众公司实行该政策不久，德国劳工局也对自己的员工采用了该政策，并建议别的公司都效法，或者至少可以对邮件使用规划出明确的指导。[20]时至今日，尽管大众公司的某些实践被认为带有欺骗性，这种限制邮件的方法依然具有积极意义。

后来，德国宣布这个消息之后，法国也报道了了类似的新闻，著名

的法国工会和科技咨询产业的就业者签署了一份协议。该协议涉及了大约25万名“匿名员工”，就关于切断交流工具、让员工在工作时间外不受到打扰等方面，进行了明确的规定。这些员工都不在法国标准的每周工作35个小时的规定范围内，他们周末也需要工作，有时每天的工作时间甚至达到13小时。这份协议规定这些员工每7天必须休息一天，并且在休息时不受电子邮件干扰。[21]

而最为创新的反电子邮件策略来自德国戴姆勒汽车公司。作为大众汽车的竞争对手，戴姆勒把目标对准了假日期间的电子邮件，而不是下班后的邮件。2014年，戴姆勒公司在邮件服务器上安装了一个新的软件，可以让员工选择“假日邮件”的自动回复。[22]和传统的自动回复一样，当员工度假中收到一封邮件时，发件人会自动收到一封回复，被告知收件人正在度假以及何时回来等。而和传统自动回复不同的是，该软件会通知发件人，邮件会被自动删除，并要求发件人在收件人回来后重发或发给另一个在上班的人。正在度假的员工因此完全不会看到（也不用想到）邮件，通常他们的收件箱都会是空的。该程序不是强制要求，但是全德国大约10万名员工可以选择应用该程序。

尽管下班后的禁邮举措只是看上去促进了工作——家庭平衡，研究显示，该举措更能帮助员工保持对工作的参与感和满意度。马库斯·巴茨、威廉·贝克尔和温迪·博斯韦尔共同参与的一项研究表明，下班后仍接收邮件的人比不再接收邮件的人更为易怒，而这种愤怒会影响到他们的个人生活。[23]

在连续7天的时间里，研究者每天都对341名工作者进行问卷调查。参与者都会在每晚5点到6点之间收到一封电子邮件，邮件里包含着填写问卷调查的链接。参与者被要求一边回想下班后最新收到的邮件，一边填写问卷，如果下班后没有收到邮件，就不用填写问卷。该问卷调查包含了很多不同的项目，比如他们对邮件语气的感觉、回复的时间限制、自我感受以及该邮件是否影响到了工作外的生活等。在问卷最开始，还

调查了诸如他们对上级的感觉，以及他们是否愿意把工作和生活混在一起等问题。

当研究者对采集到的数据进行分析时，马库斯·巴茨和同事们发现，当员工下班后收到一封在他们看来语气消极的邮件时，他们通常都会感到气愤，幸福感下降，同时影响到工作外的生活。当员工收到一封语气积极的邮件时，他们通常也会觉得高兴，但该幸福感转瞬即逝。除了语气以外，如果回复该邮件需要花费很长的时间，员工们也会感到生气。“下班后的邮件确实会影响这些员工的个人生活。”巴茨这样说道。[24]除了下班后的邮件会影响员工个人生活外，研究者们还发现，如果员工认为上级太过苛责，或上级管得太宽，读取邮件会更容易引起愤怒。

总之，下班后的邮件不仅仅会影响到工作外的生活，也会影响到工作本身，尤其是会加深员工和上级之间一直存在的紧张关系。专家们认为，管理者应该重视这些研究结果，谨慎处理下班后发送的邮件；而对下班后收到邮件产生愤怒的员工，专家建议可以考虑离职，或换一家对工作邮件有所限制的公司。

无论公司领导层是否决定限制电子邮件，是否限制员工查看邮件的次数，是否完全禁止邮件，各项研究和最近的实验都提供了强有力的证据：电子邮件并非最为有效的交流工具。除了影响工作——家庭平衡之外，还会对工作效率产生不利影响。清理收件箱会让你感觉良好——似乎拥有超高效率。但事实上，除非你的工作本身是删除邮件，否则你花费在收件箱上的时间也许并不那么明智。

第二章
将客户放在第二位

为了更好地服务客户，一些企业领导者发现，他们需要把员工需求放在首位，把客户需求放到第二位。他们颠覆性地设计出全新的组织结构，并且通过精心研究，为公司建立了一个通过提升员工幸福感达到令客户满意的模型。

2006年2月，印度HCLT科技公司CEO（首席执行官）维尼特·纳亚尔（Vineet Nayar）在最大客户年会上宣布了一个惊人的消息。[1]他向客户们宣告，HCLT决定不再把客户需求放在首位。事实上，HCLT决定要放弃一些客户。

值得注意的是，纳亚尔宣布重组HCLT的组织结构，并实施全新的战略对公司的优先级任务进行分配，该战略被命名为“员工第一，客户第二”。该消息对在场的300多名客户代表来说，无疑令人十分震惊，这些客户代表大部分是各大公司高级管理人员。然而，纳亚尔的决定是他和管理层长期思考和商议的结果。HCLT需要做出战略改变以保持竞争力，而纳亚尔的大胆计划是不再把精力集中在短期的赢取客户上，而是通过保障员工利益取得长远的收益。

纳亚尔担任HCLT首席执行官已经有一段时间。1985年他加入公司时，HCLT还是一个只有100万美元销售额的小型创业公司。他之后在HCLT内部成立了一个小型创业风投公司Comnet，Comnet迅速发展，HCLT也随之壮大。到了2000年，HCLT成长为印度最大的IT（信息技

术）服务供应商，营业额已高到50亿美元，大部分营业额都来自HCLT本身。

然而，2000年到2005年，HCLT开始在与对手竞争中处于下风，尽管如此，从整个公司来看，HCLT还是以每年30%的速度成长，但竞争者们的成长速度更快，高达40%~50%，所以HCLT在竞争榜单上垫底。2005年，纳亚尔被迫让出CEO的位置，HCLT夹在群雄中无所适从，问题重重，包括低迷的士气和17%的员工流动率——远远高于竞争者。

纳亚尔下定决心改变起源于两个事件，来自和两位相似客户的互动。纳亚尔带着一些HCLT员工和客户见面并进行项目汇报。首先会面的是一位全球性企业的CIO（首席信息官），HCLT刚刚帮助该客户成功完成了一个重大且时间紧迫的项目。当纳亚尔走进会议室时，他发现HCLT员工和那位CIO已经到了。

让他感到惊讶的是，CIO几乎无视纳亚尔的到来。“我本以为会从他那儿看到一张笑脸然后我们彼此握手，他可能还会拍拍我的肩，我还会听到香槟酒木塞打开的声音。”纳亚尔回忆道。但恰恰相反，CIO把注意力都集中到纳亚尔的员工身上。他高度赞扬了员工们的辛勤工作，感谢他们提供的高品质服务，和作为一个团队跟他们合作有多么愉快。然后他微微转过身来对纳亚尔说，有这些员工为HCLT工作有多么幸运。“他的声音饱含感情，我既惊讶又感动。”[2]

在第二个会面中，纳亚尔还是带着一些员工去见一位企业客户，但这次要汇报的是一个失败的项目。纳亚尔预想着先要道歉、解释项目失败原因、制订计划改正错误等。但在他要开口道歉之前，客户先开口了，他直视纳亚尔的眼睛说：“维尼特，你的团队已经尽力了。问题出在贵公司对他们的支持不够到位。如果你们公司做到了，我敢肯定他们会达到我方的要求。”[3]纳亚尔讶异于对方对他和HCLT的愤怒，而对方对合作团队毫无怨言，这让他深受震动。

这两次难忘的互动，以及后来一些和客户和员工的会面，让纳亚尔开始重新思考HCLT该如何创造和获取价值。纳亚尔开始审视他称之为“价值区域”的概念，即为客户创造价值的地方。既然HCLT本质上是基于服务的公司，为客户IT需求提供服务，那价值区域就位于第一线，即员工直接和客户进行交流的地方。这些员工在把价值带给客户的过程中发挥着最为重要的作用。他意识到，HCLT剩下的员工应该被认定为“支持职能”。

和许多企业一样，HCLT在成长过程中也改变了注意力。当企业市值从1 000万美元成长到50亿美元时，不得不相应建立结构层级来进行管理。为了帮助一线员工更好地工作，必须保证为他们提供支持服务。然而，通常发生的情况是，最终一线员工的权力反而转移到了高层以及支持职能。一旦管理层拥有了权力，一线的职能就变成了为管理层服务，而管理层本应该是支持一线工作的。如果HCLT想专注于价值区域，则必须要改变这种流向。企业需要颠覆其组织结构。

这意味着让管理层对一线员工负责，并保证提供支持职能的部门（财务、培训、人力资源等）都能切实提供支持，而不是坚持让他们按照僵化的组织体系办事。而把一个拥有55 000名员工的企业进行重组，把100位管理层人员放到结构最底层，这可不是件容易事。纳亚尔为了保证管理层和支持职能完全服务于前台，着重从两方面采取了行动：颠覆传统职责和建立透明管理。

为了颠覆传统职责，纳亚尔再次确立公司组织结构是为了服务一线，而不是反过来。纳亚尔想要从下而上直到公司CEO，都支持一线员工——而不是命令或控制他们。这种策略直接借鉴了HCLT的客户服务系统。该系统被称为“智能服务平台”，该平台为客户的需求建立票证（ticket），在解决这些问题过程中，利用这些票证追踪进度。

HCLT为一线员工创立了类似的系统。当一线员工有疑问或只是需要更多信息时，他们可以打开一张支持票证，发送到相关部门或支持后

台处理。支持票证也许会在多个部门之间流通，但一切进度都会在系统内部得到追踪。最为重要的是，只有建立该票证的员工有权关闭。HCLT甚至在支持职能部门改变了绩效考核标准，加入了建立了多少票证，多少得到解决，用了多长时间解决等标准。除了保证一线员工资源充足之外，支持票证系统还会给一线和后台员工都发送信息，明确说明谁该对谁负责。

在建立管理透明方面，纳亚尔主要针对一线员工和管理者之间的那层面纱展开改变。原来的制度里，管理者可以看到一线员工的信息，但信息反方向不可见。为了让信息更透明化，纳亚尔创建了一个开放式360度反馈系统。HCLT和许多公司一样，已经采用了360度反馈流程，但是该反馈流程只在一定范围内执行，并且只有管理层有权影响该范围。管理者们只被自身周围一小部分人评估——直接上级、同级管理者和高层管理者。“也就是说，”纳亚尔解释道，“所有的评估都是在‘老朋友’俱乐部内部进行的。他们知道彼此会互相评估，所以会一团和气，互打高分，只说好话，避开问题。”[4]

纳亚尔改变了这一流程，他允许任何和管理者有着重要互动的人参与评估。“任何员工都可以选择对任一管理者进行360度评估，只要员工认为该管理者对他的工作能力有所影响——积极消极均可。”此外，这些评估结果也是公开的。“我们决定让任何给予某个经理反馈的人可以看到该经理的360度评估结果。”

要让HCLT的2 000多名经理接受此改变并不容易，他们一开始被要求公开评估反馈结果。第一年，只有纳亚尔和其他几位高管选择公开，但最终大部分管理者也都做出了同样选择。“如果不公开，就好像他们在隐瞒什么。”[5]通过公开评估结果，管理者们公开表明他们的接受态度以及做出改变的承诺——一切都是为了更好地支持一线员工。

除了让反馈透明之外，纳亚尔还尝试让员工们参与战略讨论，而不

仅仅是董事会做决定。从一系列和员工的非正式讨论开始，逐步发展成为常规系列，这被称为“方向”（Directions）。纳亚尔和高管团队拍摄了一部介绍公司战略的影片。然后他们踏上征程，用了两周的时间和员工会面交流。“方向”的目标是保证所有员工都充分了解公司的目标以及他们的工作将如何为达到该目标做贡献。此外，“方向”还保证所有员工的认知一致，员工提出的问题也会得到当面解答，为了让对话畅通，纳亚尔还建立了在线论坛，员工们可以畅所欲言，纳亚尔会亲自回复。

颠覆传统职责以及建立透明管理耗时耗力，但最终局面开始好转。HCLT不仅颠覆了其组织结构，而且完全扭转了不利局面。到2009年，公司被评为印度最佳雇主。该荣誉伴随着很多益处：HCLT年收益几乎增长了3倍，市值增长2倍。2013年，纳亚尔从HCLT退休，但“员工第一，客户第二”的理念，依然是公司管理哲学核心，并一直驱动着HCLT的成功。2014年，公司年收入达到57亿美元。[6]

从客户第二中获益

纳亚尔把员工放在客户前面的理念，成为他的公司及其领域的传奇，但事实上，这并不是全新的理念。20多年前，一批哈佛大学的商业教授就已经在研究一个模式，他们预言该模式的结果和纳亚尔的经验若合一契。詹姆斯·赫斯克特、托马斯·琼斯、加里·洛夫曼、W. 厄尔·萨瑟以及伦纳德·施莱辛格在一起比较了各自的研究成果，并结合其他研究，共同构建了一个模型来解释盈利最多的基于服务公司的巨大成功。[7]

首先，从萨瑟教授的研究开始，他和以前的学生弗雷德·赖克尔德合作，[8]把目标对准商业领域长期以来的理念——市场份额是收益的最

主要驱动。如果公司可以增加其市场份额，由此可推论出，该公司可以增加销售额，同时利用规模经济的优势降低成本，从而提高利润率。当两位教授研究了多家公司之后，他们发现市场份额是获得收益的一个因素，但还有另一个因素能够更好地解释盈利最多的公司成功的理由：客户忠诚度。基于他们的研究，萨瑟和赖克尔德估算，客户忠诚度每增加5%，将会增加25%~85%的收益。该发现成为5位哈佛教授研究客户忠诚度起源的研究基础。在研究了大量公司和调查之后，他们建立了一个追踪客户忠诚度起源的模型。他们称该模型为“服务利润链模型”。

服务利润链模型把商业模型的多种元素以线性关系进行连接：利润和成长由客户忠诚度驱动。客户忠诚度受满意度影响。客户满意度受高品质的服务价值刺激。服务价值由高效员工产生。高效来源于员工满意度。

简单来说，利润由客户忠诚度驱动，客户忠诚度由员工满意度驱动，员工满意度由将员工放在第一位驱动。

当公司致力于建立高品质的“内部服务质量”时，才会产生员工满意度。哈佛教授们曾用“内部服务质量”来解释工作设计、组织发展、培训、奖励以及所有其他纳亚尔称为“员工第一”的元素。服务利润链模型的核心是价值的概念。在服务型企业模型中，价值是把接受的服务作为产品的质量。因此，教授们总结道，满意和高效的员工更能和客户进行高品质交流，从而带来高价值体验。服务利润链预示着，通过将员工放在首位，客户会得到更好的服务，并对公司更为忠诚，公司就会更为获益——完全是纳亚尔和HCLT的经历。

这份研究报告首次发布时，服务利润链这一概念引起了许多讨论。它是建立在多项研究基础上的理论模型，它引发了更多关于员工满意度和客户满意度与获益的关系的研究。最新的研究表明，休斯敦大学的史蒂芬·布朗和桑·莱姆教授综合了几十年来的研究，明确证实了这种相关

关系。[9]

布朗和莱姆收集了对员工满意度和客户对品质评价的多份研究。这些研究总共调查了超过6 600位员工和客户。布朗和莱姆得出的结论是，所有的研究都表明，客户满意度、对服务质量的评价、员工满意度这三者息息相关。当一线工作员工得到充分支持并对自身工作满意时，会为客户提供更好的服务。

最为有意思的是，布朗和莱姆收集的研究来自各行各业，他们得以从两种产业模式对员工—客户关系进行分析：一种是员工和客户之间有持续合作关系的（比如医疗诊所或者IT咨询公司），另一种是互动关系是一次性的，比如速食餐厅或零售店。两位学者原本的观点是，既然持续合作关系包含更为频繁的客户员工互动，员工满意度对客户接受服务的回馈和满意度的影响应该更大。然而，研究发现这种影响并未随着产业模式不同或互动等级不同有太大的变化。无论是跟客户有长期合作关系还是只有单次互动，员工满意度对客户的影响都是相近的。该结果也符合HCLT公司的经验，把员工放在第一位，并全力信任员工为客户服务。

最新的研究也支持了纳亚尔关于颠覆组织结构的理念。最近一项研究表明，管理者在员工满意度和服务利润链中发挥着重要的作用。[10]弗吉尼亚大学教授理查德·尼特米耶领导的三人小组从一家零售连锁店收集了大量数据，该连锁店有306名店长，1 615种客户—员工互动，以及57 656位客户。研究者们对店长绩效和满意度对员工的影响，从而对客户满意度的影响以及连锁店的整体效益进行了测试。

学者们发现，店长的行为、客户满意度和连锁店经营表现这三者确实有所关联。其结果印证了对员工的支持会大力提升“内部服务质量”这一观点，即服务利润链的第一个连接点。尼特米耶教授的发现表明，像纳亚尔那样颠倒组织结构确实有效。很重要的一点是，管理者需要知道

他们的职责所在就是维护员工满意度，从而维护客户满意度，管理者们这份职责的成功将会对整个公司的经营表现有重要的影响。

把员工放在第一位的各种方法

研究表明，员工满意度对客户满意度有着重大影响，这一点不仅仅表现在员工和客户有着长期合作关系的服务产业，还表现在互动关系并不频繁，甚至只有一次的商业领域，比如零售业。将客户放在第二位，这就是韦格曼家族采取的策略，并借此成长为美国声誉最佳的连锁超市——韦格曼斯食品超市。韦格曼家族企业拥有超过80家超市，其客户群的忠诚度非常高，但员工忠诚度又远胜于客户忠诚度。

1916年，约翰·韦格曼和沃尔特·韦格曼创办了韦格曼斯集团，现在，公司由沃尔特的孙子丹尼·韦格曼领导，丹尼的两个女儿也在公司工作。韦格曼家族的每一代，都把坚定的对员工的体贴传递下去，并全权信任员工们会以同样的体贴对待客户。[11]

韦格曼斯体贴员工的方式多种多样。最为著名的是，公司一直以来有着零解雇传统。在招聘时，公司最重要的要求就是员工对食品工业有强烈的兴趣，缺乏进一步学习食品知识热情的求职者会遭到拒绝。一旦韦格曼斯找到了有激情的人选，就会投入大量时间和资金对其进行培训。直接面对客户的新员工在上岗前要通过高达55小时的培训。[12]

比如收银员，在完成40小时的基本培训前，他们是不允许和客户说话的。[13]在持续培训方面，公司甚至会送员工出国进行培训。[14]奶酪部门的员工可能会被送去意大利学习帕马森干酪的制作方法，面包房的员工可能会被送去法国学习法式烤面包方法。韦格曼斯在员工中投入大量这种培训，这样员工们会把其专业技能带给客户，为客户提供各种建

议，从食品搭配到如何烹调和招待客人等。除了专业知识，韦格曼斯还赋予员工充分的权力。每一个员工都得到充分信任，只要能够让客户愉快地离开，员工有权做任何事情。

如公司对员工充满信任一样，公司也让员工知道，公司也值得员工信任。韦格曼斯为入职90天以上的全职员工、入职1年以上的兼职员工提供健康和人寿保险。刚开始公司为此支付百分之百的费用。当保险费提高时，公司首先要求管理层或者收入超过某个数字的员工（企业内部起带头作用的）承担一部分。最终，当保险费继续增长时，每一个员工都被要求支付一小部分。

此外，韦格曼斯提供了非常深入的教育福利。全职和兼职员工都可以报销学费以及获得奖学金，只要他们能够保证一定工时，并且成绩优秀。每年公司都会为员工支付超过400万美元的教育支出，员工们可不会拿了钱就走人，他们还会留在韦格曼斯。很多终身制员工都是从一线开始的。韦格曼斯每年的离职率只有其他超市的一半。[15]

此外，自成立以来，韦格曼斯每年都在《财富》杂志评选的“最适宜工作的公司”榜单上名列前茅，2005年，它登上了榜首。由于它是最适宜工作的地方，其员工也把它变成最适宜购物的地方。韦格曼斯每平方米的营业额超过同业50%以上。[16]除此之外，公司总部每年都会收到成千上万的邮件和信，客户们请求韦格曼斯在他们住所附近开一家新的分店，这样他们就可以继续在韦格曼斯购物。然而，韦格曼斯公司决定以低于客户预期的速度成长。它通常每年只开2~3家分店，公司认为这种速度可以保证对新员工的良好投入，同时保证韦格曼斯的企业文化不被稀释。

作为非频繁客户互动但仍然赢利的榜样，韦格曼斯不是唯一一个。联合广场餐饮酒店集团创始人丹尼·梅耶尔，30年来一直把员工满意度排在顾客前面。梅耶尔称之为“优质服务的良性循环”，这和服务—利润

链有着惊人的相似。“当我走进任何一家餐厅或任何一个企业，我会通过感觉员工是否在专注工作，是否彼此合作，是否彼此相处融洽，来判断我自己会得到什么样的服务和体验。”他如此说道。[17]

梅耶尔的良性循环策略一直卓有成效，从最初的联合广场咖啡店到全球汉堡包连锁店奶昔小站，梅耶尔相信，为了满足客户需求，应该把客户放到第二位。“我们自身员工的利益必须直接放在顾客前面，因为我们获得顾客喜爱、吸引回头客、发展忠诚纽带的唯一方式，就是首先让我们自己的团队对工作这件事感到愉快。”梅耶尔也认为，为了取悦投资者，他也必须把投资者放到最后。“这并不因为我不想赚大钱，”他说，“相反，我坚信，把传统企业优先级踩在脚下会带来更加巨大、更为持久的商业成功。”[18]

梅耶尔和联合广场集团采用了多重方法保证员工第一。除了通过丰厚的薪资来保证员工经济需求之外，公司还致力于听取员工的各方回馈，从评估上司到反馈自己工作的餐馆以及公司别家餐馆。公司通常也会有所行动，甚至会解雇并未在达到公司接待标准方面起到激励作用的管理者们。梅耶尔还为员工提供购买公司股份的机会，让他们成为公司的股东。[19]2015年，在他的汉堡包连锁店奶昔小站上市之前，所有分区经理都获得了股份。此外，所有全职员工，甚至兼职员工都可以用上市前的每股21美元的价格购买公司股份——回报率相当之高——上市第二天，公司股份上涨150%，以每股45.9美元收盘。

韦格曼斯和联合广场餐饮集团印证了当企业领导者建立起把一线员工放在第一位，管理者对其负责为其服务的企业文化时，一切皆大欢喜。当管理者们把注意力放到别处，该文化变成空头支票时，一线员工就不再把注意力放在客户上，客户最后也会把注意力转向别的公司。

对于那些已经取得成功并在快速成长的公司来说，这是非常容易犯的错误。霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）和星巴克在2007年就得到了

这个教训。星巴克店面成长太快，店内服务开始受创。舒尔茨自星巴克成立以来就一直是关键性人物，尽管算不上是创始人，舒尔茨负责建立了深得人们喜爱的咖啡连锁，他也通过不再把注意力放在多开分店，而是放在自身“合伙人”（星巴克称呼员工的方式）身上，成功地把星巴克从错误边缘拉回来。

生于1953年的舒尔茨在布鲁克林的贫民区长大。[20]他的童年经历对他“员工第一”的坚定信念有着深远影响。舒尔茨的父亲做过各式各样的蓝领工作，没有一份工作包含诸如健康保险的福利。7岁时，舒尔茨的父亲摔断腿失去了卡车司机的工作后，他目睹了全家一贫如洗的悲惨境遇。在父亲养伤期间，全家吃饱饭都成了问题，舒尔茨对此永生难忘。这对他以后的领导风格产生了巨大影响。

靠着运动奖学金从大学毕业后，舒尔茨成为施乐公司的销售员，短短几年时间，他的表现如此优秀，在他26岁那年，就有猎头公司挖他做Hammarplast公司的副总裁和总经理，Hammarplast是瑞典家居用品制造公司柏世德的美国子公司。Hammarplast的一种产品就是浓缩咖啡机，而最大的客户之一就是位于西雅图的一家叫星巴克的咖啡商。

飞去西雅图参观过星巴克之后，舒尔茨决定搬到西雅图并成为星巴克的合伙人和市场总监。他只在星巴克工作了四年：一次意大利的旅程说服了他，星巴克应该把意大利浓缩咖啡吧的经营模式引入美国，但他并没有说服其他合伙人，所以他决定另起炉灶。几年后，当舒尔茨得知老东家正有意出售星巴克时，他收购了星巴克，与自己的公司合并。

作为星巴克的领导者，舒尔茨认为最佳经营方式就是提高用户体验——而做到这一点最好的方法就是让一线员工投入其中。“我们认为满足并超越顾客期望的最好方法就是雇用和培训最优秀的员工，”舒尔茨说，“我们会在那些对好咖啡有热情的人身上投资。”[21]舒尔茨创建了大量培训课程，用以投资和培养在柜台后可以和顾客良好互动的合伙人

们。

一部分来自童年生活影响，一部分为了强调一线合伙人的重要性，舒尔茨开始为所有合伙人提供全方位的健康保险，甚至对那些每周工作时间超过20小时的兼职员工也是如此。在舒尔茨的领导下，公司加大对合伙人的投资，星巴克迅速繁荣起来。2000年，舒尔茨辞去CEO职务（依然保留董事会主席职务）。星巴克公司开始大幅扩张，舒尔茨在职的最后一年，星巴克一共开了1 000多家新店。[22]然而，离开舒尔茨式的对合伙人的重视，这种扩张速度最后成为棘手的问题。

几年后的2007年，舒尔茨开始担忧星巴克的发展速度。他发现“星巴克体验”正日益单薄，因为很多元素失去或淡化了。客户互动似乎缺乏了人性化联结。比如，很少有咖啡师能够记得老顾客的名字。店长们也似乎并不为自己的工作感到骄傲，也并不投入在自己的店中。很多人都关注于数字，而不是塑造公司价值。“我们肩负巨大的责任，既对星巴克过去的元老，也对现在的15万员工和家属，他们信任和依赖我们的管理。”舒尔茨在给高层的一封备忘录中如此写道。

当他发送出这封备忘录几天后，媒体披露了该备忘录，并因此引发了一场关于星巴克品牌以及公司未来走向的讨论。2007年下半年，星巴克的财务报告证实了舒尔茨的担心。尽管对比前一年，营业额在上升，但上升比例已经低于公司历年平均水平。2008年，星巴克宣布舒尔茨将重新担任公司CEO。

为了扭转星巴克的局面，舒尔茨清楚地知道最先要做的是什么。“在当前美国经济蹒跚前行的形势下，也许最重要的一步就是重新让我们的合伙人投入进来，尤其是工作在一线的。”舒尔茨在他的回忆录《一路向前》（*Onward*）中如此回忆道。[23]舒尔茨知道首先需要把注意力放在咖啡师和店长身上，因为他们是与顾客互动最多的人。如果管理层可以把合伙人的发展放在首位，合伙人会随之服务好顾客。所以在

努力扭转局面的最初时期，舒尔茨及其管理团队致力于通过两个活动项目满足合伙人的需求。首先就是如何做出最好的浓缩咖啡对所有咖啡师重新进行培训。星巴克关闭了美国境内所有星巴克店面一天——这一天是2008年2月26日，公司因此付出了失去数百万美元营业额，甚至股票下跌一个百分点的代价——公司利用这一整天的时间让所有合伙人重新关注做咖啡的艺术。第二个活动是召开了星巴克领导力会议，让所有的店长参与其中，表明公司重新服务于他们的承诺。

如我们在各项研究中所看到的，店长对服务利润链模型产生的客户忠诚度以及公司成长有着重大影响。星巴克花费300万美元，送1万名店长去了新奥尔良参加会议。该会议让店长们重新审视了公司的核心价值，并学习了对工作更有利的新科技。他们还参与了许多团队建设活动，包括帮助受卡特里娜飓风影响的新奥尔良居民重建家园的一日活动。总之，所有合伙人都再次明确他们的职责是星巴克客户体验的绝对重心。

另一项举措是再次强调公司对合伙人的关注。尽管耗费巨大——每年约3 000万美元——舒尔茨仍然拒绝削减福利，对兼职员工的健康保险也保持原状。舒尔茨坚定地认为尊重这些承诺是正确的决定，而这是把所有合伙人放在首位的一部分。在扭转局面期间，舒尔茨承受住了被要求削减健康保险的压力，包括来自大股东的电话，电话中大股东提出，如果他削减健康保险，没有人会说闲话。

“我可以从很多地方减掉3 000万美元，但你想毁掉公司吗？你想毁掉公司所代表的所有信任吗？”舒尔茨是这么回答那些担心保险花费的人的。[24]舒尔茨告诉那些人，他们的所作所为会伤害公司的财务表现，不妨考虑卖掉一些股份。尽管面对来自股东利益的矛盾，舒尔茨依然坚信，为员工创造价值才是第一位的。“我认为如果你不为真正做事的人创造价值，股东价值也就不复存在。”[25]

随着时间的流逝，星巴克真正做事的人为公司创造了价值。通过重新关注对合伙人的服务，并信任合伙人为顾客服务，舒尔茨看到了星巴克的改变。尽管有些合伙人还是对舒尔茨的管理方式颇有微词，尽管面对着美国艰难的大环境，公司士气依然开始回升，服务也随之得到改进。2009年，两年来公司第一次出现了新增长。[26]公司扭转局面成功，继续前行。2014财年，星巴克利润达到1 640亿美元。[27]也许更应该说，星巴克的合伙人为公司赢利了1 640亿美元，为了这个肯在他们身上投资的公司，也为了那个两次退出公司，又两次回来把合伙人放在首位的领袖。

维尼特·纳亚尔、丹尼·梅耶尔以及霍华德·舒尔茨所共同坚信的理念——颠覆公司阶层，客户第二，理论上看都简单明了，但付诸行动却困难重重。大部分人都听过一句老话："顾客总是对的。"因为听了太多次，所以很难突然接受这样的改变。这些领导者表明了他们的坚定态度：员工第一，信任员工会对顾客更为忠诚、更关心顾客。显然，这是一场大赌注，但结论不言自明。

第三章
打破标准休假制度

> 很多领导者开始质疑，为什么那些办公室不再记录工作时间，却要记录不工作的时间。那些已经变成无限制休假的公司发现，之前旧的休假规定限制了员工的工作投入和绩效。

公司上市后，很多东西都会改变。公司所有权从创始人、风险投资人和其他投资者手中变成任何人都可以通过证券市场购买股票持有股份，上市后大量监管工作会使公司内部每个部分发生变动。尽管如此，当2002年网飞公司上市后，公司领导者并不认为需要改变长期以来的休假制度。[1]上市前，网飞的休假制度和大部分公司没什么不同：每年有规定的休假天数，到年底，未休的天数要么取消，要么累积到下一年，要么折换薪资。这种休假制度自工业时代延续至今，工厂的旧经验需要保证每一个轮班都有人工作。

在网飞，员工有10天的年假，10天浮动假日和几天带薪病假。员工们拥有一个自主记录系统，记下休假时间，通知上级休假时间和天数。网飞非常重视自由度和责任感，但当公司上市后，公司文化和监管条例在很多方面发生冲突。第一个冲突来自审计人员，他们声称按照上市公司的萨班斯–奥克斯利（Sarbanes-Oxley）监管法则要求，公司必须备案所有员工的休假情况，原来的自主记录系统不足以满足该要求。

同时，网飞的一名员工向公司创始人里德·哈斯廷斯指出，大部分人都没有按照标准的朝九晚五的时间工作，甚至都没有按照每周工作5

天的标准。[2]不同的员工的工作时间也不同。很多人在夜里或周末上班，或者在不合宜的时间回复邮件。网飞从未要求员工提交工作时间记录，该员工指出，那为什么要记录不工作的时间？传统的理由——不工作的人的班次要有人顶上——现在早已不适用。

当审计人员坚持要求哈斯廷斯对休假系统进行调整时，哈斯廷斯的思维转到了另一个完全不同的方向。“公司必须要给员工放假吗？”他问。[3]哈斯廷斯做了一些研究后发现，公司所在的加利福尼亚州并没有政策规定员工每年需要带薪休假多少天。所以在2004年，哈斯廷斯和高级管理层决定让休假系统再非正式一点。实际上，他们决定抛弃整个休假制度。现在公司的休假制度就是无限制休假制度。网飞员工可以随意休假，只需通知经理什么时候走，但公司不再记录每年的休假天数。

后来，哈斯廷斯和同事们写了一封公开信描述公司文化和休假制度。在一份名为《关于我们的自由与责任的文化指南》的128页的幻灯片中，哈斯廷斯及其团队这样写道：“我们意识到应该关注人们的工作成果，而不是工作天数。就像我们没有朝九晚五的工作日制度一样，我们也不需要休假制度。”[4]

但公司还是提供了无限制休假制度下的一些规则指南。比如，财务部门的员工尽量不要在财季末休假，因为这是整个团队最忙碌的时间。如果有员工想连续休假超过30天，需要先和人力资源部门确认。此外，公司鼓励高管休长假，并告知全公司。“无限制休假制度不是没有假期。”哈斯廷如此写道。[5]

网飞希望员工休假时能够得到充分休息，这样回来工作时才能重新充满能量，而当员工工作时，公司想让员工知道，公司对他们充分信任，希望他们负责地工作。无限制休假制度强化了这一点。事实上，该政策如此有效，网飞开始试图消除或简化其他领域的非必需政策。2015年，网飞宣布，新生儿父母们也可以享受无限制产假，允许他们休假、

转成兼职，之后再恢复全职，在休产假时，基于他们的情况，可以不用向州里申请生产补助或残疾补助，可享受公司全额薪资。[6]

网飞领导者还简化了差旅报销制度。取消了传统记录何时何地花费多少之后方可报销的模式，新的制度只有几个字：“公司利益优先原则。”[7]在休假制度上，公司理念是期待员工以成年人方式行事，那些无法做到这点的员工可以单独处理，而不用为大多数人带来麻烦。“如果能够明确表明自己期待有责任感的行为，大部分员工都会遵守。”网飞首席人才官帕蒂·麦科德面对这些改变时说。

更好的事情发生了，麦科德发现简化报销制度竟然减少了开支，因为员工们在被信任情况下自觉采取行为，公司出差部门不会收到多余的支出要求，这更强化了该政策。“多年以来我们发现，如果让人们按照逻辑和常识做事而不是强加一些制度条款，大部分时间都会得到好结果，并且成本很低。”麦科德说。[8]网飞的核心宗旨是：当你给予员工信任和自由，让他们对自己的行为负责，就不需要繁文缛节了。哈斯廷斯和麦科德在幻灯片里说得非常好：“网飞无着装要求，但不会有人赤身裸体来上班。”[9]

描述公司文化的幻灯片和无限制休假制度引来了无数注意力和热情的回应。该幻灯片的浏览量超过110万，全球各大报刊对此都进行了报道。前谷歌副总裁、现脸谱网首席运营官谢丽尔·桑德伯格称该报告为硅谷迄今出现的最重要的文件。而这当中最有影响力的浏览者，则是维珍集团的创始人、亿万富翁理查德·布兰森爵士。

布兰森第一次看到这份幻灯片文件是他女儿发了一篇有关文章给他。“爸爸，看看这篇文章，”布兰森提到女儿这么写，“这种做法听上去非常维珍。”[10]布兰森通读了文件，对该理念深感赞同，尤其是这种做法可以消除或扼杀了许多公司的繁文缛节。“在最智慧的创新中，总能看到诸如‘聪明’和‘简单’这样的形容词，这真是非常有意思——而这个

理念显然是我很长一段时间以来听到的最简单也是最聪明的创新。”他在自己的博客里写下了这一段话，展现给全公司和全世界。

在那篇博客里，他也宣布维珍将在总部尝试实施同样的无限制休假制度。美国和英国的维珍集团的正式员工，从现在开始可以不限天数休假，而不会有任何记录。尽管刚开始只有170名员工有机会享受，但布兰森希望新政策可以最终贯彻到整个维珍集团。布兰森在博客里这样说：“如果一切顺利，我们会鼓励所有分公司采取同样的制度，我对此激动人心之举拭目以待。”“激动人心”一词真是恰如其分：整个维珍集团旗下有大约5万员工。

不仅仅是像全球拥有5万员工的公司创始人这样的人采用了网飞的政策，有着成长为网飞的雄心的小型企业创业者们，也在自己的创业公司应用了该政策。总部位于塔尔萨的消费者事务公司CEO扎克·卡曼也注意到了该制度。2010年，卡曼收购了这家基于网络的消费者新闻和咨询公司，当时只有8名员工分散在世界各地，在卡曼的领导下，公司现有员工已经超过90名。

公司如此快速成长的关键是公司文化与之相匹配。卡曼解释说：“当我们发展时，需要定义公司文化。其中一部分就是把命令和控制转变为自由、责任和良好心态。”对于卡曼来说，公司之前的种种制度是他一直想摒弃的文化。“我第一次读到网飞的文化时，顿时理解了我的公司需要在什么样的文化中前行。”[11]

提供无限制休假制度，是卡曼想要行动的第一步——建立信任和自由的文化，让员工注意力集中在优异表现上。卡曼因此取消了传统的休假制度，及其代表的控制文化。消费者事务的员工可以休任意天数的假期，只要他们和经理们确认，在重要的时间没有太多人同时休假即可。“非常有效。”卡曼说。

卡曼现在把这种无限制休假制度视为建立高绩效文化的一部分，因

为这些制度向员工和管理者们表达这样一种精神：正因为有了这些自由，团队需要保持高绩效。“在很多情况下，有着命令—控制式系统的公司最终在招聘高质量人才上无法占到便宜。因为你有了严格的制度来约束你想要的行为，你就不用信任员工了。”但是如果你信任员工，信任他们会为自己的休假时间负责，像卡曼、布兰森和哈斯廷斯都发现，员工在度完假回来工作时，绩效更高。

基于信任的安排和制度

倡导无限制休假制度的领导者们经常会提到的一个词是“信任”。进行这种实践说明他们对员工充分信任。希望员工们也会积极回应此信任。但是这种信任也会让公司做出的诸如无限制休假政策的抉择显得模糊不清。该如何对信任进行量化分析呢？也许我们不知道如何从数学角度量化信任，但是我们已经清楚知道该如何用科学方法描述它。信任，事实证明，也许是一种化学物质。

这种化学物质叫作“催产素”。[12] 催产素是由9种氨基酸构成的肽链，通常被称为“亲近激素”，因为在母亲生育婴儿和哺乳时，最容易产生催产素。科学家们也发现，抚摸、洗澡和进食会提高催产素含量。当脑垂体分泌催产素时，催产素会冲入大脑，填满神经元之间的突触，从而创造一种幸福安宁的感觉，持续时间为5分钟左右。这种感觉会使心跳变慢、呼吸变慢，并减少压力激素，还会减少脑部上方和杏仁核的连接，而杏仁核会诱发“抵抗还是逃跑”的应激反应。此外，催产素还会影响大脑注意力、记忆力和辨认错误的能力，这一切都包含在我们做决定的过程当中。因此，很多科学家认为，催产素不仅会减少恐惧，还会在人与人之间建立信任感。

催产素在建立信任感以及之后进行重要抉择过程中产生的作用吸引

了科学家保罗·扎克（Paul Zak）的注意。[13]扎克是罗马林达大学医学院神经内科的副教授，也是克莱蒙特研究生院的经济学教授，以及克莱蒙特大学神经经济学（Neuroeconomics）研究中心主任。神经经济学是一个新兴领域，旨在从传统经济学以及大脑科学研究两方面，探讨人类做出抉择的过程。显然，催产素和决策过程的关联对像扎克这样的研究者非常有吸引力。

为了研究该关联，扎克稍微修改了经济学中由来已久的实验“投资博弈”。它被称为博弈，因为研究者们通常在经济学博弈理论的分支下对其进行研究。在投资博弈的最简单的实验里，两名参与者会被随机和匿名安排为合作伙伴，放在不同的房间里，通过一台电脑进行交流。第一组的参与者会分到10美元，并可以发给合作伙伴从0到10美元的任意金额。并且，无论他们发出多少钱，合作伙伴都会获得3倍金额。所以如果第一组参与者给第二组参与者发了5美元，第二组参与者实际会得到15美元。

第二组的参与者被告知，他们可以将任意金额（包括0）的钱还给合作伙伴。这种3倍和返还规则正是该实验被称为投资博弈的原因，因为第一组参与者在第二组参与者上进行投资，并希望返回盈利。该实验也在测试信任度，标准经济学理论认为，该信任度为零——参与者互不相识，也永远没有机会认识，没有任何理由信任对方。从严格的逻辑意义上来看，经济学理论预言认为，第一组参与者不会发钱给第二组参与者，毕竟，第二组参与者拿走所有的钱是最划算的，第一组参与者应该会想到这点，不发钱出去，自己独吞10美元。两方都应该从对自己最有利的角度出发，达到收益最大化。

讽刺的是，实际情况并非如此。在基于投资博弈的大部分研究里，大约50%的第一组参与者都决定发给合作伙伴一部分钱。在收到钱的第二组参与者中，大约75%的人选择了回馈。这种行为模式困扰了经济学家很长一段时间，因为这完全不符合逻辑。但是扎克想知道，这种发钱

的行为是否出于信任，他设计了一个实验来证明这点。

扎克设计的投资博弈实验里，在发送接收完钱以后，他们会被集中到大厅进行抽血。扎克和他的团队会对血样进行分析，测量不同的激素指数，包括催产素。奇妙的事情发生了，扎克发现参与者的催产素指数和他们在实验中的抉择有关。也就是说，第二组参与者收到的钱越多，他们体内的催产素指数越高。“当被人信任时，催产素会增加，”扎克解释道，“从而信任感开始扩散。”[14]

感受到信任并随之带来的催产素指数增加也触发了人类更为慷慨和信任的回应。当一个人表现出他信任你，你会更为积极地回应他。此外，由于催产素影响跟记忆体有关的大脑部分，扎克推论说，大脑将会创造更为强大的信任行为的记忆体，这些记忆体将会在很长一段时期内刺激产生更为信任的回应。简言之，信任培育更值得信赖的行为。

扎克建议更多公司采用基于信任的安排和制度。“如果这些安排能够提高催产素的分泌，那么当员工工作时，信任感和工作效率就会提高。”他如此写道。[15]这种基于信任的制度的例子之一就是无限制休假制度。通过简化休假制度并让一切出于信任，而不是纯粹的带薪休假，像哈斯廷斯、布兰森和卡曼这样的企业领导者都在向员工释放出信任的善意，而员工们也充满善意地回馈他们。

无限制休假制度适用于任何行业

当无限制休假制度并未奏效时，信任甚至成为决定性因素，来看看那些领导者尝试实施无限制休假制度失败的例子。

2014年，《芝加哥论坛报》和《洛杉矶时报》等报纸的母公司，论

坛报业集团（Tribune Publishing）开始尝试实施无限制休假制度。[16]跟理查德·布兰森一样，公司领导者宣布采用网飞的无限制休假制度。领导者们宣布，公司将会从传统的领取薪资和补贴休假制度——员工们每年的薪资固定，未休的假期将会折合成补助——转换到新的“自由支配时间”制度。

然而，论坛报业集团的这一制度实施得并不顺利：一周内公司就取消实施该制度。发生的事情如下：11月13日，一份备忘录在所有管理者之间传阅，宣布开始实施该制度并列出了实施大纲。备忘录前面的部分充满了关于自由、信任和责任的语句，但在备忘录最下方，最终拿到该文件的员工看到了这么一行字：

> 所有之前制度下未使用的或累计的休假时间将抵消员工自由支配的时间，直至清零。[17]

这一行字在《洛杉矶时报》的员工中引起轩然大波，他们愤怒地抗议，甚至威胁要起诉公司。

论坛报业集团并没有一次性完全采用无限制休假制度，而是告诉员工，他们要用完之前积累的假期之后，才可以真正有自由支配时间。而这些假期之前是会得到金钱补助的，员工们认为实施新制度之后，这些假期应该先结算完毕。

这一简单的补充表明，新制度并不是一种信任，而是纯粹的等价交换。当信任不再时，该交换变成了牺牲合作伙伴利益，实现自身利益最大化。《洛杉矶时报》的员工们就是这样看待新制度并群起抗争的，因为他们认为集团正在侵犯他们辛苦得来的假期利益。论坛报业集团的领导者们到底是在释放信任，还是只想取消所有还未补贴的假期，已经无从得知。不管怎样，骚动后的几天，公司人事部门发布了另一份备忘

录，强调公司本着和网飞类似的调整制度，但备忘录依然强调，在转换到无限制休假制度之前，员工们必须要把之前积累的假期抵消完毕。[18]

11月21日，在宣布调整制度仅仅8天之后，论坛报业集团首席执行官杰克·格里芬发布了新的备忘录，声称公司收回实施新制度的决定。格里芬解释说因为该制度“在公司内部造成了误会和恐慌”，公司决定继续使用旧制度。“根据员工们的宝贵意见，”格里芬写道，“自由支配时间制度就此撤销。”值得嘉许的一点，格里芬确实提到，未来在做类似决定时，他本人及高级管理层会多听取公司各方意见。然而，他没有提到让《洛杉矶时报》员工最为愤怒的根本原因：失去的休假时间。

总而言之，员工对公司会为员工着想的信任已然消失。和那些成功实施无限制休假制度的例子一样，论坛报业集团的失败例子更强调了制度表现信任的重要性。当这类制度变成试图从员工手里夺走什么时，是一种对信任的侵犯。然而，当一种无限制休假制度被视为信任投资时，其回报也是相当可观并极为积极的。

这种回报甚至可以延伸到企业内部员工之间。自2011年以来，加拿大安大略省拥有300名非工会员工的温莎区医院一直采取无限制休假制度，该制度非常成功，不仅员工和上级的关系更为融洽，员工之间也相互信任。[19]温莎区医院采用该制度有两个原因：员工休假不够，休假日期已经开始给招聘带来障碍——医院只能为新员工提供有限的福利，因为怕老员工们有意见。

医院的CEO戴维·穆斯伊以及其他高层领导者把无限制休假视为解决该问题的机会，同时还会建立一个更加团结和信任的企业。当刚宣布该制度时，很多人都持怀疑态度。有些员工担心会失去自己的休假时间，还有一些人担心该制度根本不可行。在硅谷的某个科技公司也许可行，但是在每一个轮班都需要一定数量的专业员工的医院，情况可复杂多了。穆斯伊及其团队努力安抚这些担心，强调公司的初衷是让员工多

休假，并可以在同事休假时彼此帮助。这种方法颇具成效。

医院员工们休假时间更长了，当他们回来工作时也更专注了。“当他们可以和家人一起休假，重返工作的那股干劲儿对于我们的病人来说是无价之宝。”穆斯伊说。[20]医院员工们彼此之间的合作也更多了。他们学会了当同事不在时如何安排事务并随时站出来。过去，同事休假通常会被投以消极的印象，因为会形成一个他人不得不填补的洞。而现在，让医院正常运行被视为一个团队努力的目标……而这种团队意识不仅仅体现在安排日程方面。“这些合作的努力一直延伸到日常活动中，”穆斯伊说，“形成了一个人人都有主人翁精神的工作场所。”

医院的招聘工作也从中受益，离职率降到了最低——员工更为忠诚和团结。“我刚开始在这家医院工作的时候，”穆斯伊回忆道，“……有一份最终负责人名单。这个名单现在已经增加到数百人，有需要时总会找到可以帮忙解决问题的人。”穆斯伊及其领导团队不仅仅把新的休假制度看作鼓励员工多休息的方法，更看作是一种释放对员工的信任的手段。相应的，温莎区医院的员工不仅对穆斯伊更为信任，对彼此也更为信任，合作更为无间。

网飞、维珍集团、消费者事务以及温莎区医院都是不同行业的企业，但这些行业差异打败了那些对无限制休假制度的反对声：“我们这里行不通。”这些企业的经验表明，无限制休假制度在任何地方都可行——任何员工们疲惫不堪或受繁文缛节所累的地方，任何高层领导者致力于简单和自由，并希望得到有责任感的回报的地方，都是无限制休假制度的候选地。

然而，许多领导者在看到论坛报业集团的反面例子后，因对给予员工无限制休假可能导致的后果而犹豫不决，因此不愿迈出这一步。他们发现自己正处于保罗·扎克实验中的第一组参与者的位置——在为是否该让出掌控权而挣扎。用扎克的话来说，信任是“一种有形的、有意识

的行为，把对资源的掌控让给他人”。[21]通过决定采用无限期休假制度，里德·哈斯廷斯、理查德·布兰森、扎克·卡曼、戴维·穆斯伊以及其他领导者同时也决定，放弃权力，因此让员工得到自治权。这个决定最终都得到了回报。而领导者们也发现，无限制休假制度不仅仅是关于休假。

而是关于信任。

第四章
有偿离职

> 帮助员工离职，即支付一笔离职奖金，听上去很疯狂，但是许多领导者发现，这样做很值得。研究表明，这种激励制度可能会对公司表现产生积极的影响，甚至对留下来的员工也是如此。

在Zappos工作的最初几周里，每个人都会得到公司提供的一份“福利”。

这份福利已经成为在线零售商中间流传的经典，而它并不是如你所想的那样。它和我们之后大部分人从雇主那儿拿到的提供工作的合约相反——在Zappos的培训阶段，如果新员工在培训后立即离职的话，会获得4 000美元的奖金。他们可以有偿离职。

4 000美元不是笔小钱，因为Zappos的15 000多名员工大部分在客服部门或仓库工作。对于有些人来说，4 000美元比他留下来拿的一个月薪资还多。但是这个福利白纸黑字地摆在那里——贯穿每个员工的上岗流程。

对于Zappos的新员工来说，最初的培训所有的职位都大同小异。新员工的前4个星期都在进行基本的培训，一周5天，从早上7点到下午4点，大部分培训时间都在客服部门。[1]无论新员工之后去往哪个岗位，公司都想要全体员工知道，客户服务是头等大事。所以每一位新员工都会培训如何在电话里与客户交流，并和所有的客服部门的员工进行交流。在这段时间，公司也会强调其独一无二的文化和核心价值。之后，

从第3个星期开始，公司的培训师会给出条件：如果有人当天决定离开，可以拿走4 000美元。

4 000美元，别无他言，过期不候。“这将让员工仔细思考‘是更在乎钱还是更在乎公司和这里的文化’。”Zappos的CEO谢家华在谈到这么做的目的时说，“如果他们更在乎轻而易举得来的钱，那我们这里可能并不适合他们。”[2] 实际上，谢家华在让得到这笔钱显得轻而易举方面花费了不少功夫。当最初开出这样的条件时，金额只有100美元，然后他们发现没什么人真正接受，于是这笔钱涨到了1 000美元，然后是2 000美元、3 000美元，最终定格在现在这个数目，大概是新入职员工一个月的薪资。这是一个实验，看看每次数目上升时，会有多少人接受。一如往常，即使涨到了4 000美元，还是很少有人会接受。

Zappos成立于1999年，10年后公司营业额就达到了10亿美元。[3]公司的最初设想不是来自谢家华，而是来自尼克·斯威姆，当时26岁的斯威姆在另一家在线购物平台担任市场经理，苦于要找一双合适的鞋多么麻烦。他最开始在Shoesite.com网站上启动了Zappos，但是很快修改了域名为Zappos，它是西班牙文Zapatos的变体，就是“鞋子”的意思。到了2000年1月，公司售出了100多种品牌风格各异的鞋子。为了扩大范围，斯威姆找到了谢家华以及他的合伙人林君叡（2000年成为Zappos的CFO），他们给Zappos投资了110万美元。谢家华先和斯威姆一起担任Zappos的联合CEO，2003年，谢家华独任CEO（斯威姆担任董事会主席）。

从一开始，谢家华就专注于建立一个一切以客户服务为本的企业文化，同时希望员工也能享受工作。谢家华过去的种种创业经验都强调了企业文化的目的。谢家华和林君叡曾经创办过投资公司小蛙创投（Venture Frogs），之前他们还成立了一家网络广告公司LinkExchange，并为小蛙创投投入了资金。谢家华和林君叡>快速发展了LinkExchange，但也走了不少弯路。“当我们的员工数量超过25人

时，我们开始犯错误，招了很多别有用心的员工，”谢家华回忆，“从好的方面来说，我们招到的人既聪明又积极。从坏的方面来说，他们很多人都只想赚大钱，或让自己的简历看上去更光鲜。”[4]而LinkExchange确实赚了不少钱。

1998年，两位合伙人把LinkExchange以2.65亿美元的价格卖给了微软。交易的一个条件是，如果谢家华继续领导公司超过一年，他将会获得4 000万美元，如果在一年内离开，则只能拿到其中的80%。[5]谢家华不喜欢微软的公司文化，也痛恨每天出现在办公室，所以决定放弃剩下的钱离开了。他的离去造就了小蛙创投，并最终让他成为Zappos的领导者并带来了浓厚的企业文化。

在领导Zappos时，谢家华旨在建立一个为客户服务，工作本身也有趣另类的企业文化。Zappos的营业额就是依靠着这种文化不断上涨。网站允许有限的广告但其实并不需要：75%的营业额都来自回头客。Zappos甚至不是最便宜的购鞋网站，但它为客户提供了愉快的购物体验。比如，Zappos承诺免费的4日内送达服务，但通常会隔日送达给客户一个惊喜。不同于一般让客户服务电话尽量简短，Zappos的员工可以尽情和客户在电话上交流，如果某一样商品缺货，Zappos员工会在其他3家竞争对手的网站上为客户寻找货物。这种对客户的责任来自投入在服务文化和忠诚于公司的员工们。

这种文化从招聘环节就已经开始体现。公司对造就文化的核心价值非常明确，并表现在招聘过程中。和许多其他公司不一样，Zappos的核心价值不是一张高级管理层在家里拟定的充满模糊字眼的列表，而是谢家华在全公司范围内调查的结果，体现了全公司的意志。[6]他在全体员工内进行了问卷调查，初稿草拟了37句话，然后发给全公司接受反馈，最后定稿为10句话的核心价值。

这10句话完全不含糊其词。第一条是“为客户提供超越期待的服

务”；第三条是“创造趣味和小惊喜”。这些核心价值是招聘新员工前两轮面试的基础。面试时除了关注应聘者的技能和竞争力以外，还会进行是否能融入Zappos的核心价值的测试。“我们真的放弃了很多优秀的人才，我们知道他们会立即为公司带来效益，”谢家华说，“但是如果不适合公司文化，我们就会放弃他们。”[7]Zappos招聘人才的过程就是培训阶段几乎没人拿钱走人的原因。如果面试流程顺利，那么就不会有人认为自己不适合公司。

这种致力于找到最合适的人才的努力得到了回报。除了忠诚的客户，公司也造就忠诚的员工。随着公司的发展壮大，公司进行了更多的投资，在红杉资本公司投入了3 500万美元之后，Zappos把总部和客服部门从旧金山移到了拉斯韦加斯。[8]作为公司文化的一种测验，当公司迁移时，80%的员工也随之从加州搬到了拉斯韦加斯。[9]当Zappos第一次在《财富》杂志的“最佳工作地点”上榜时，排名第25，后来一路飙升到第6名。

在客服部门，行业平均员工流动率为150%；而在Zappos的客服部门，平均流动率（包括升职流动）低于1/3——对于一个会付给新员工离职奖金的公司来说，该数字保守得惊人。[10]同样惊人的是Zappos的成长速度。成立10年后，Zappos被亚马逊公司以8亿美元收购。收购条款的重要一条是，亚马逊允许Zappos自主运营，此举是为了保留Zappos的文化，“有偿离职”的传统也在收购后继续保留。这一切的理由就是：这个传统一直都是公司文化的核心组成部分，体现了公司价值。

设立离职奖金的两个充分理由

提供有偿离职有两个好处。第一个显而易见：让终归会离职的人尽

早离开。在单纯的逻辑世界，如果人们发现每天上班是个错误决定——不论是在Zappos还是别的公司，他们就会离职。然而，我们不是单纯的逻辑动物，我们都会受到认知干扰，很难下定决心离开。经济学家称之为"沉没成本谬误"。[11]沉没成本是指我们已经投入的时间、金钱和精力。沉没成本已经支出，无论我们继续还是放弃，该成本都收不回来。

从理智角度来看，当我们发现犯错的那一瞬间，就应该对行为做出改变。但我们通常不会那么做。在某一份对沉没成本的研究中，当时都任教于俄亥俄大学的哈尔·阿克斯和凯瑟琳·布卢默曾经让本科学生们想象以下场景，并做出决定：

> 假设你花了100美元买了周末去密歇根的滑雪票。几星期后你又花50美元买了周末去威斯康星的滑雪票。你觉得去威斯康星滑雪会更开心。而正当你把刚买好的威斯康星滑雪票放到钱包时，你发现密歇根的滑雪票是同一个周末！此时把票转卖出去为时已晚，也不可能退任何一张票，你必须只用其中一张，另一张作废。你会选择去哪里滑雪？[12]

令人惊讶的是，大部分学生都选择了更贵的票。他们选择了密歇根，尽管威斯康星可能更好玩，尽管事实上150美元已经无从收回。两位学者总结认为，学生们受到他们花出去的钱的影响，因而选择了不那么开心的旅程。阿克斯和布卢默进行了四个类似实验，1985年当他们把实验结论发表之后，其他学者的研究也得出了相似的结果。我们都倾向于投入更多的金钱和精力但不那么享受的过程——或者说一切都已成为思维定式——因为我们已经花了这么多精力金钱。工作也没什么不同。

找工作需要花费时间，寻找职位进而参加面试，当你得到这份工作马上又会有艰苦的培训，如果你在培训当中发现这份工作并不适合你，你的沉没成本会无形中给你造成很大的压力，迫使你忽略这个想法而继

续忍受。提供离职奖金可以帮助那些未来可能会渎职的人减少沉没成本潜移默化的影响。同理，公司也在寻找和培训新人方面投入了大量资本。可以这么说，当Zappos给你提供4 000美元的离职奖金时，他们在招聘和培训你的过程中的投入已远超于此。

不论对于员工，还是对于公司，沉没成本都会让结束一个确定的关系变得异常艰难。提供离职奖金可以部分减轻这种负担。能为员工提供离职奖金的公司正在理智行事并忽略沉没成本。他们意识到，如果他们继续投入更多的金钱和精力到一个不合格的人身上，他们将不可避免地在未来遇到大问题。当公司提供离职奖金时，通常都建立在这样一个认识上：即便员工接受该奖金离开了，公司其实并不吃亏。通过给这些未来极有可能渎职的员工一个自行离开的选项，从长远来看，公司节省良多。根据盖洛普公司的调查研究，渎职员工通常生产力低下，更易产生偷窃行为，更易旷工，并对客户和同事产生消极影响。[13]

在Zappos，只有2%~3%的人接受了奖金离开。那些留下来的人又发生了什么？这个问题的答案指向了提供离职奖金行之有效的第二个原因。当新员工不接受该奖金而留下时，公司收获的不仅仅是得以留下这笔钱，更会让员工更为投入和高效，甚至超越不提供该条件之前。发生这种情况时，出现了另一个心理学现象：认知失调。

心理学家们用“认知失调”来描述当人们头脑中出现两种相互矛盾的认知时，所感受到的不愉快，以及人们试图来平衡这两种认知的现象。认知失调的理论首先由利昂·费思廷格提出，作为一位社会学心理学家，他曾经任职于包括麻省理工学院和斯坦福等多家大学。他在1956年出版的著作《当预言失败》（*When Prophecy Fails*）一书中，试图解释即便那些宗教领袖的预言有多么明显的谬误，那些信徒依然保持虔诚信仰的原因。[14]

费思廷格具体描述了一个宗教团体，其信徒们相信当地球遭遇彻底

毁灭之前，会有一架飞碟赶来拯救真正的信仰者，将他们送往全新世界。当信徒们交出所有财产，在某一个时刻聚集在某地等待飞碟来临，而外星人毫无影踪时，他们面临了认知失调。大部分人解决该失调的方法是构建了新的情节：外星人要再给地球一个机会。这样，尽管预言失败，信徒们的信仰反而更为虔诚。

这则故事中对于认知失调的解释也许有点超乎现实，但之后的许多研究都拓展了这一理论，并展现出我们在日常生活中是如何经历认知失调的。另一位社会心理学家杰克·布雷姆（Jack Brehm）在费思廷格的理论基础上，建立了另一种他称之为“后决定失调”的心理现象。布雷姆认为，当我们做出某种决定时，我们会为加强这种决定的正确感而改变自己的信念。

在一次著名的试验中，布雷姆对225名女学生进行了调查，为许多家庭常用品打分。[15]学生们之后可以在两种用品中选择一种作为礼物带回家。布雷姆之后继续在同一批学生中进行调查，让她们对同样的用品进行评估。奇怪的事发生了，学生们的评估结果发生了改变，在第二次评估过程中，大部分参与者都给之前选择带回家的物品打了比第一次更高的分，也给未带回家的物品打了更低的份。

布雷姆认为这些学生经历了认知失调：她们试图解决意识里的失调，所以改变了对两种物品的认知，认为未带回家的物品不值得选择，带回家的物品更为吸引人。当我们在做出某种决定后发生认知失调时，我们会改变想法让自己的决定显得正确。

后决定失调会影响我们接受某个工作的决定，也会影响拒绝离职奖金的决定。“如果按照某种方法行事，经过一段时间，你就会过度合理化自己的行为，”杜克大学的行为经济学家，也是《怪诞行为学》（*Predictably Irrational*）一书作者，丹·艾瑞里如此解释，“所以在拒绝了4 000美元的第二天，你醒来会说：‘天啊，我那么多钱都不要了，我

肯定是超级热爱这个公司。’”[16]Zappos在培训后给新员工提供离职奖金，不仅让潜在会渎职的员工在发生重大损害之前离开，更让留下来的员工更为投入地工作。不接受的这笔钱不论对公司还是对员工来说，都意味着他或她对该工作的重视，因此会全力投入工作。

员工对这笔钱的拒绝也驱动了Zappos低人事流动率。既然几个月前离开能拿4 000美元，为什么现在要一无所获地离开呢？同理，离职奖金也是员工投入的强大驱动力。投入的员工会给予渎职员工无法给予的一切：他们的工作更为高效，更值得信赖，也更会与客户和同事进行互动，并由此为整个公司带来更高的效率和更多的利润。[17]Zappos从大部分员工中收益最多——正是那些拒绝了离职奖金的员工。公司不仅留下了4 000美元，更收获了更为优秀的员工。

离职奖金越涨越高

亚马逊公司收购Zappos后，也采纳了离职奖金制度。亚马逊创始人杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）在2014年写给股东的年报中解释，公司以谢家华开创的制度为模型，建立了全新的制度。经过深思熟虑之后，贝佐斯和亚马逊为该制度命名为“有偿离职”（Pay to Quit）。[18]

该制度的实行方式和在Zappos有所不同，员工们不仅仅在培训中可以选择接受离职奖金，亚马逊物流中心的员工每年都有这样一次机会。每一年的离职奖金水涨船高。第一年的离职奖金是2 000美元，此后每年上涨1 000美元直至5 000美元，一直持续下去。亚马逊超越Zappos提高离职奖金额度，从而更好地处理沉没成本谬误。

每一年面对该条件的员工都已经为公司付出了更多，所以也让离开公司变得更为困难，所以奖金数量越涨越高，以适应增长的沉没成本。

（顺便提一下，亚马逊开出的条件只针对物流中心这些薪资相对低廉的员工，如行走于大型仓库之间收集、打包和邮寄物品的员工。）面对股东们质疑给予按小时数付薪资的员工5 000美元离职奖金是一种浪费时，贝佐斯如此解释：“我们的目标是让员工有机会思考真正要的是什么，”他写道，“长久来看，把员工留在不情愿的地方无论对于他本人还是公司，都不是一件明智的事。”[19]

和谢家华一样，贝佐斯理解渎职员工会给公司带来经济和情感上的损失，即使付给这些员工5 000美元让其自行离开都不是件吃亏的事。亚马逊在Zappos之上的做法更进一步审视员工的参与度，并提供不止一次的机会。从某种意义上来说，亚马逊每年都在让员工对公司进行绩效考核。[20]但正如在Zappos一样，只有很少一部分员工接受该条件——说明员工对公司的评价相当高。

其中一个原因可能来自“后决定失调”的效果，和Zappos一样，拒绝该条件加强了亚马逊员工关于公司是个好的上班地点这一信念——要不然，为什么不拿着钱离开呢？但是和Zappos的员工不同的是，亚马逊员工每年都要做出这个决定，所以他们的后决定失调每次都会刷新。因此，亚马逊获得了最佳结果：员工继续投入，他们投入的效果让工作中的高效率更为持久。

和谢家华一样，贝佐斯更希望员工能留在公司更为积极地工作，而不希望有人离开。实际上，当员工拿到这份合同时，第一页就写着“请不要接受这份奖金”。在每一年提供离职奖金的过程中，贝佐斯和亚马逊收获了更投入、更高效的工作状态，几乎从未真正付出5 000美元。这对于所有的股东来说都是不错的交易，即使是那些对公开信还心存疑虑的人。盖洛普公司的研究发现，在2011—2012年间，积极员工和消极员工比例超过9.3的上市公司的平均股价比竞争者高出147%。与此同时，那些员工积极度较低的公司——积极员工和消极员工比例低于2.6——比竞争者的平均股价低2%。[21]

支付5 000美元给离职员工看上去很多，但是有一家公司提供的金额更高。总部位于加州圣莫尼卡市的拳头游戏公司曾经制作出极为成功的网络游戏《英雄联盟》，它在2014年宣布将会为新员工提供最多高达25 000美元的离职奖金。[22]更具体的是，拳头游戏公司允许新员工在60天内离职，并可以拿到10%的年薪（上限为25 000美元）作为离职奖金，即使在第一天离职也是如此。该制度被称为“离队决定”，此举深受Zappos的影响。

然而，拳头游戏公司的员工并非按小时计算的客服中心的员工；他们都是高薪的程序员，年薪很快会突破六位数。但其意义是一样的。一方面来说，拳头游戏公司的领导者认为，现在就付给那些未来会变得消极并最终离开的人10%的薪水，远胜于用一年的薪水换来糟糕的表现。“如果有人不认同我们独一无二的文化，他们会得过且过，只是为了那份薪资。”这是公司在宣布此举的博客上发表的言论，“与其让不适合的人消极怠工，还不如让他们尽早离开。这对公司有利，对个人也有利。”

和其他离职奖金一样，“离队决定”制度也希望员工一开始就拒绝：“我们不想积极把人赶走，或威胁他们离开，我们希望提供一条安然离开的途径。”公司也希望此举可以成为让留下的员工更为积极的方法。“文化上更为契合的员工和团队更为高效，而任务和价值的契合让我们更好地为玩家们服务。”他们还在博客中这么写道。

无论提供4 000美元、每年5 000美元还是前2个月的25 000美元，为员工提供有偿离职有其合理性。这种举措不仅当有人接受奖金，自主离去，不会在未来损害公司时显得合理，更会让留下来的员工更积极地投入工作，更珍惜自己的工作。

如果提供现金作为离职奖金对于有些创业者来说还是很难实现，至少思考一下这份条件背后的逻辑以及如何以其他方式应用这些原则。钱

不是唯一帮助员工减少沉没成本、不受制于留在无意义的事业道路上的唯一方法。事实上，任何提供“光明而安全的离职途径”的举措都会收到相同的效果。同理，任何鼓励员工审视或再审视为什么选择这家公司工作的举措，都会达到鼓励人们再次确认最初决定的智慧，并因此更积极地投入工作。换句话说，还有很多种形式来对此进行扩展。而这笔交易绝对划算。

第五章
薪资透明化

> 尽管薪资透明化可能会引起关于隐私的争议，一些领导者还是发现薪资保密也许会更伤害员工利益。研究表明，薪资不透明会降低员工整体的绩效表现，并在工作环境中产生压力。

戴恩·阿特金森可不是从一开始就主张薪资透明化的先驱者。

作为连续创业者，阿特金森在17岁时就成立了第一家公司，他曾数次利用薪资不透明来达到自己的目的。“我曾经非常压榨员工，整个系统都在压榨员工。很多次我为资质相近的两个人支付相去甚远的薪水，原因只是我和其中一个人谈判得比较好。”阿特金森谈及他如何利用薪资不透明来用尽可能少的薪资吸引到需要的人才到他日益壮大的公司中时如此说道。[1]

“在过去的公司里，当谈判薪资时，你总是想获得什么信息。你想让应聘者先说出他心目中的数字，所以你会问他的预期薪资是多少，以及上一份工作的薪资是多少。有的人会说8万美元，有的人会说5万美元，”阿特金森解释道，“你通常不会告诉年薪5万美元的人说：‘噢，太不公平了，你在这儿赚7万美元，绝对没问题。’”

“通常情况下，你会说你对他们很感兴趣，应该会和过去的水平持平。”对上一份工作年薪为8万美元的人，阿特金森也会给出同样的回复。最后的结果是，如果两个人都雇用了，公司16万美元的人才预算用13万美元就达到了。对于阿特金森来说，这是成长中的公司在节省开支

过程中的普通技巧，不这么做反而不正常。“如果你有投资方，”他如此解释，“减少薪资是股东的重要策略。如果你可以低价招到人才，董事会会为此欢呼。这就是整个系统如此压榨员工的原因。”[2]

在大部分西方国家里，薪资不是人们平常可以自由谈论的话题。人们不会把自己赚多少钱告诉邻居，更不可能在公司里高谈阔论。对于很多人来说，让薪资成为秘密是一件礼貌而正确的事。甚至有人会将此视为一种对员工隐私的尊重，是为员工利益着想。

在千禧年，超过1/3的美国雇主都实施了禁止员工讨论薪资的规定。[3]然而，这种政策在80年前就已广为流传。在一个著名的例子里，《名利场》杂志的管理层发布了一份备忘录，题目为“员工间禁止讨论薪资”。[4]这份备忘录并不是每位员工都欣然接受。著名撰稿人多萝西·帕克、罗伯特·本奇利和编辑罗伯特·舍伍德，以这样一种方式进行了回应：第二天当他们走进办公室时，把写上自己的薪资数目的白板挂在脖子上。

这种做法或许有些激进，但他们三人可能正是走在了时代的前列。现在，很多逐渐崛起的公司，不论大小，都在实施薪资透明化。多项研究表明，在员工中对薪资保密事实上会损害员工积极性，而让薪资低于市场公平水平也会。除此之外，共享薪资信息甚至会增加效率。

尽管薪资保密对于很多企业来说很平常，由此产生的问题从经济学角度来看也很常见。保密会产生经济学家口中的“信息不对称”，即谈判一方比另一方拥有更多或更为准确的信息。尽管薪资谈判双方的某些信息共享（雇主和应聘者都知道应聘者上一份工作的薪资），雇主拥有更多相关信息（公司其他人的薪资以及该职位的预算等），因此雇主在大部分情况下都处于有利位置。信息不对称的问题无处不在，从保险销售到贷款协议，甚至到合同和薪资的谈判。信息不对称会造成市场失灵，有时甚至会造成整个市场的失败。

信息不对称的影响如此深远，2001年，诺贝尔经济学奖颁给了三位经济学家，以嘉奖他们为研究信息不对称及其造成的市场问题所做出的贡献。乔治·阿克洛夫、迈克尔·斯宾塞以及约瑟夫·斯蒂格利茨凭借他们合著的《信息不对称的市场研究》共同获奖。[5]尽管他们提出了一些解决信息不对称的策略，所有策略都有一个共同点：分享更多信息的需求。信息越公开，市场运作就会越高效。不论是购买汽车还是面试，都是不可否认的事实。

戴恩·阿特金森没有获得诺贝尔奖，但他的经验和解决方案和如今著名的经济学家们的观点不谋而合，他们在20世纪70年代就研究了这个问题。对于阿特金森来说，“市场失败”就是当暴跳如雷的同事发现自己的薪资和同事的薪资有巨大差异时，彼此迁怒，甚至怨恨公司。“过去在公司里，人们一旦发现自己薪资少了，会歇斯底里，”他说，“这会造成很多冲突。我看过当他们彼此尖叫或冲我大喊时，眼泪夺眶而出的样子。”[6]在阿特金森看来，当看到正直优秀的员工如此情绪失控时，省下那点薪资根本无法和这种痛苦相提并论。所以当他和合伙人创办SumAll，一家总部设在曼哈顿的数据分析公司时，他们决定尝试一些新的管理模式。他们抛弃了员工之间对彼此的薪水全然不知的传统，而是让薪资信息完全公开。

SumAll创办伊始，10名员工彼此的薪资是全透明的，直至今天。每一位员工都完全知道同事的薪资。当新员工加入时，会被安排9级薪资的某一级，这些薪资级别都是按照职位分配的。[7]数目从35 000美元到16万美元不等。薪资涨幅和市场条件以及公司运营情况挂钩。每一位员工的姓名和相应薪资都发布在公司内网上，任何人都可以在任何时间浏览。

SumAll成长非常迅速，现在的员工数量已经超过50名。对于员工来说，薪资公开需要一些时间来适应。大部分员工都习惯于传统公司的双向保密的谈判过程。而在SumAll公司，管理者们录取员工时，会简单说

明："这是这个职位的薪资。"应聘者可以选择接受或拒绝，但薪资数目不会改变。"我经常面试那些想要和我谈判的人，"阿特金森说，"当有些人发现没有机会谈判时，还会有点失望。"[8]

一旦员工接受了这份工作并开始上班后，他们会把薪资公开看作一种公平的方式。如果有人觉得和类似职位相比，对自己的薪资有所质疑，可以和上级反映。如果新员工的薪资更高，老员工也可以就此发表意见，以找到合理的解决方法。

实际上，在SumAll确实有此先例。一位工程师参与了一轮三个人组成的面试，他发现尽管面试者缺少经验，给面试者的薪资却高于自己。所以该工程师直接向阿特金森和其他管理层提出这个问题，表明自己觉得受到不公平待遇。SumAll为他涨了薪资。"在传统模式里，你可能无处求缓，"阿特金森说，"你可能会发现别人的薪资并为此愤愤不平，但你没办法拿上台面来讲，因为你根本不应该知道别人的薪资。"[9]

能够有如此开诚布公的谈话也许正是SumAll员工留在公司的原因，即使他们有别的更好的选择。阿特金森说谷歌或脸谱网会定期来SumAll挖墙脚，但员工通常会拒绝，因为他们选择SumAll薪资透明化的企业文化。

阿特金森成为薪资透明化的先驱者。"我们只想尝试一种新的企业文化，"他说，"我们只想帮助人们了解还可以有其他建立成功企业的方式。"而当薪资透明化和大部分当前企业背道而驰时，这种实践正慢慢扩散。2013年，社交媒体管理公司Buffer宣布，它将致力于革命性的薪资透明和共享化，不能局限在公司内部，而要发展到全世界。

"我们觉得没有理由不公开共享一切，"Buffer公司创始人乔尔·加斯科因（Joel Gascoigne）说。[10]在一份公司网站的博客文章上，加斯科因解释道，"透明"是公司"九大价值"中极为闪亮的理想，公司一直以来都

在为如何提高透明度而努力。[11] 甚至在公开薪资之前，Buffer公司公开了自己的运营收入和用户数目，以及每个月的月报。在公司内部，员工们彼此分享自我提高计划，而团队中任何两人之间的邮件都会储存在列表之中，并对全公司开放。“透明化是企业文化强有力的价值观的一个重要原因就是信任：透明化孵育信任，信任是团队合作的基础。”[12]

把透明化这一价值观引入薪资当中是顺理成章的步骤，所以Buffer这么做了。[13]2013年12月9日，加斯科因在公司网站上发表了一份通知，宣告实施新政策，并列出了所有员工的薪资，包括他本人的（158 800美元），甚至公开了三名还在“训练营”的培训人员，他们实际上都还是等待全职工作机会（薪资在70 000美元到94 000美元之间）[14]的自由职业人员。但是Buffer公司把透明化又推进了一步。除了公开薪资，公司还发布了如何计算薪资的公式。目前，该公式如下：

薪资=职位类型×资历×经验+地点+股票或者1万美元。

每一项都有分类，目前共有6种职位类型，6种资历，4种经验类型，以及根据地点的消费水平而分的4个地点。这样的话，每一位员工不仅可以看到一个清晰而有逻辑的公式来解释其薪资水平，更有机会讨论该计算方法是否公平。加斯科因每个月都会和每一位员工进行谈话，团队负责人则会每两周进行一次一对一交流，所有关于项目进度、发展和薪资的话题都可以公开讨论。

尽管随着Buffer的不断成长，这个公式是否继续适用还很难说，但是加斯科因表示，公司会根据不断变化的环境和员工需求，及时对该公式进行修改。[15]当薪资公开时，Buffer只有15名员工。然而有一点已经非常明确，那就是如果Buffer需要更多员工的话，找到合适的人应该不是什么难事。公开薪资一个月内，Buffer公司收到了平常2倍以上的求职申请，从公开薪资前30天的1 263份申请增加到了30天2 886份。加斯科因表示：“过去我们从来无法实现在这么短的时间内找到这么多优秀的

人才。”他希望在薪资公开一年内，公司能聘用超过50名员工。[16]

薪资公开的例子

其实，薪资公开并不是全新的理念。数十年以来，全食公司就已经允许员工看到公司各分部和分店的运营数据以及每位员工的薪资。[17]公司创始人约翰·麦基1986年就实施了此政策，当时他发现薪资保密为他带来更多的是麻烦，已经不值得再继续保密。麦基说："我总是听到人们嘀咕我赚得太多了。终于我可以直接说：'瞧瞧，这就是我的薪资，这是其他所有人的。'"[18]公务员和大型上市公司的薪资信息已经公开化。现在正在体验共享薪资信息的营利性公司已经越来越多，像SumAll和Buffer这样的公司更是因此欣欣向荣。但是营利性公司不是唯一对薪资公开感兴趣的。组织心理学者和管理研究学者最近正在进行一项关于薪资保密和公开的研究，其结果有力证实了薪资公开的积极影响，如Buffer公司汹涌而来的求职申请一样。

康奈尔大学的研究员叶连娜·别洛戈洛维和以色列特拉维夫大学的研究员彼得·班伯格发现，薪资保密和员工表现下降有所关联。[19]他们对280名以色列本科学生进行了实验，要求这些学生完成三轮的电脑配对游戏，他们会得到基本的薪资，奖金数目则根据游戏表现来决定。尽管每位参与者都独立完成游戏，他们还是被分配成四人小组。

一半的参与者只了解自己的表现和奖金数目（薪资保密）。另一半除了了解自己的表现和奖金数目，还会了解小组其他三人的相关信息（薪资公开）；他们知道组内其他人的奖金数目。每一组的组员在每一轮游戏结束后都可以彼此交流，但是薪资保密的小组禁止讨论有关奖金的事情。此外，一些学生还被安排了绝对条件——奖金和绝对表现（配

对成功的数目）挂钩，而另一些学生则被安排了相对条件——奖金和小组相对表现（小组中最高的配对成功数目）挂钩。

本次研究计算了所有的表现数据，结果发现缺乏公开性和表现不佳有所关联。当薪资保密小组的学生们被告知奖金和别人的表现（对其他人的表现和奖金一无所知）有关时，他们的表现更加糟糕。并且当表现优秀的参与者无法看到整个团队的奖金和表现情况时，会受到更大的影响。

所以，薪资保密会形成表现的下降，这一点已十分明确。但是薪资公开会真正提升表现吗？明德学院的经济学助理教授埃米利亚诺·韦特–沃恩对此也存有相同疑问，他在加州大学伯克利分校攻读博士学位时，致力于回答这个问题。韦特–沃恩设计了一项实验，研究当人们完全了解自己和他人的薪资时，是否提升或阻碍他们之后的努力水准。[20]首先，他通过亚马逊土耳其机器人系统平台聘用了超过2 000个人。该平台通常被用来在线请人完成小型任务，和邀请本科学生参与实验相比，这种模式会提供更多人数和更具代表性的数据，因此很多教授都会采用这种方法进行研究。

参与者们将被要求完成两轮输入任务，输入学术论文的书目信息；每一项正确的输入都会得到奖金。第一轮任务结束后，一些参与者会被告知自己的以及其他人的收入，而另一些人只被告知自己的收入。在进行第二轮任务时，那些知道所有人收入的参与者工作更为努力，表现得到极大提高。尤其是那些在第一轮就表现优秀的人，第二轮进步更为显著；表现优秀者工作更加努力以保持优秀。

综上所述，这些研究都表明，不仅薪资保密会影响个人表现，薪资公开确实能提高表现，尤其是对那些已经表现优秀的人。尽管这些研究相对较新，但其理论基础可以追溯到20世纪60年代，当时在通用电气工作的研究工作环境和表现心理学者约翰·史黛西·亚当斯的理论。

亚当斯认为，员工们对自己给工作带来的输入（表现）和工作输出（薪资），以及同事获得的工作输入输出，有着强烈的保持平等的诉求。[21]因此，员工们总是想获取除了自己以外的同事的表现和薪资信息。这就解释了为什么，即便是不经意地，员工们也会试图从同事那儿打探薪资信息，也解释了为什么在十分偶然的情况下，有人真正透露出自己的薪资数目，或有人不小心把薪资单忘在复印机里时，混乱顿时产生。

亚当斯将该理论表述为“公平理论”，并推论出，那些认为自己薪资过少或过多的员工会产生痛苦，并会采取行动来重获平等的感知。当员工认为自己薪资比同事少时，他们的痛苦最有可能会造成表现下降，他们会降低努力水平，让表现和感知到的奖励持平。该痛苦也会让他们产生对公司，甚至对同事的敌意。

公平理论解释了当同事的薪资信息打破了公司和个人的平等感知时，戴恩·阿特金森手下的前员工们所释放的压力、咆哮和眼泪。实际上，在别洛戈洛维和班伯格的另一项实验里，薪资保密最为不利的影响发生在那些对不公平的感觉容忍度最低的人身上。[22]当那些重视公平的人感受到不公平待遇时，会更为痛苦。

公平理论和公平感知所带来的挑战在于，如果薪资信息不公开，人们很难把自己的报酬和同事的进行比较。50年来，南卡罗来纳大学摩尔商学院教授爱德华·劳勒一直在研究薪资透明的问题。在一项研究中，劳勒教授发现，薪资保密系统下的员工往往会高估比他们职位低的人的薪资，还会低估那些职位高于他们的人的薪资。[23]

由此可见，我们认知当中的他人的薪资信息是非常错误的，那么我们对公平的渴求该如何得到满足呢？我们对公平（包括我们对能够正确评估薪资能力）的渴求让Buffer公司的决定显得如此明智，不仅公开所有人的薪资，还给出了薪资的计算公式。也许有人会提出异议，认为该

公式并不公平，但是如果每个人都处于同一个公式下，那至少全公司范围的公司贡献——薪资计算率是恒定的。

除了这些心理学因素之外，还有很多潜在的法律原因支持薪资公开。在美国，莉莉·莱德贝特收到一封举报薪资不公的匿名信后，决定对公司进行歧视诉讼。[24]莱德贝特案经过各级司法系统审理，最后来到了最高法院，最高法院最终以超过诉讼时效的理由驳回了莱德贝特的申诉，然而，最高法院这一判决直接导致了奥巴马总统在2009年签署了第一份《莱德贝特公平薪资法案》，该法案大大延长了员工可以进行薪资歧视上诉的时效期。

而该法案的成功需要增加薪资透明度。西南大学法学院副院长格力·拉马钱德兰曾经在《宾州大学法律评论》发表了一篇论文，提出薪资公开是解决工作中存在的歧视问题的最好方法。[25]拉马钱德兰指出，薪资公开可以解决各式各样的薪资歧视问题。比如，根据妇女政策研究所在2011年的一份报告指出，“以中等年收入为准，全职员工的性别收入差距为23%。在薪资公开的联邦政府，性别收入差仅为11%”。[26]拉马钱德兰甚至指出有证据显示，女性和少数族裔更倾向于在薪资透明的公司工作，如Buffer和SumAll公司，她认为其原因是这些公司比其他公司具有更良性的薪资公平。

即使证据如此明确，拉马钱德兰知道她的结论打破了人们的传统思维，甚至可能让人不舒服。“同事之间彼此公开薪资听上去很可怕，”她如此写道，“但是员工们应该考虑到，社会性尴尬通常会通过更高的收入得到缓解，因为薪资公开后，雇主在协商薪资时将不会有信息优势。”从拉马钱德兰的法律角度，和别洛戈洛维、班伯格和韦特–沃恩从心理学角度分析一样，核心问题在于公正感知和公平理论。公开依然是保证公平的最佳途径。

完全公开并不可行

戴恩·阿特金森和乔尔·加斯科因所采取的薪资公开已经拥有大量实验证明以及理论和法律的支持。然而，最新研究表明，搞激进的完全公开，也会带来混乱。

2008年，一家法院根据加利福尼亚州的“知情权”法案，公开了州立公务员的薪资信息。《萨克拉门托蜜蜂报》刊载了一个网站，用户可以在该网站上搜索任意州的公务员薪资信息。加州大学伯克利分校的戴维·卡德教授带领了一个研究团队，对这一突如其来的公开行为进行了研究。[27]卡德和他的团队随机联系了加州大学三所分校的员工，告知他们这个网站的信息。几天后，团队调查了这些员工，询问他们关于薪资、工作满意度、是否有意愿换工作等问题，当然，也询问了他们使用该网站的情况。当研究小组对调查结果进行分析时发现，网站使用的情况（也就是了解同行薪资水平）对工作满意度和换工作意愿有所影响，但该影响是不均衡的。

那些使用了网站并发现其薪资水平低于相似职位平均水平的员工，对工作更为不满，并更想换工作。有意思的是，卡德和他的团队还发现，个体薪资水平在同事中的排名高低比绝对数值高低产生的影响更大。这些结果完全符合亚当斯的公平理论对人们感受薪资不公的预测。“知道这个网站的人大部分都会浏览，更容易相信自己的薪资不公，也更容易产生换工作的想法。”卡德从研究中得出如此结论。[28]他和团队的研究结果以及公平理论的结论强调了一点：在公开薪资以前，先要确保薪资公正。

举例说明，当Buffer公司公开薪资信息时，全公司先根据公式调整了每位员工的薪资。短期来看，公司支出不少，除了一位员工以外，每人都得到加薪。SumAll公司新员工刚入职时都会收到群发邮件，邮件中

公布每一位团队成员的姓名、资历和薪资。尽管这种方法开始看上去不错，但当老员工看到邮件并揣摩新员工是否应得这份酬薪时，会产生一些小小的沮丧情绪。最后，员工要求阿特金森停止群发这些关于新员工的邮件。“他们告诉我，每一次收到公司群发的关于新招聘员工和薪资的邮件，他们都会花很长时间讨论公司的抉择是否正确，”他说，“太分散注意力了。”[29]所以阿特金森不再群发公布新员工信息的邮件，而是把新员工信息列在一张表里。尽管做了些调整，SumAll最后还是达到了某种目的，获得了薪资公开的优势，避免了缺点。“现在大部分员工都不会定期查看列表，”他说，“就算是那些新员工，对此也见怪不怪。刚开始人们会从头到尾看一遍每个人的信息，然后就以平常心对待了。”[30]

约翰·麦基说，在全食公司，关于薪资的异议依然持续，但这种异议有一个目标，并且激发了深层次的讨论，这些都是在薪资保密时他无法想象的。[31]当有人针对某个人的薪资向他提出质疑时，他会如此回应：“那个人的价值更高。如果你也能做到他所做到的，我也会付同样薪资。”

乔尔·加斯科因在这条道路上也做了些调整，既调整了公式也调整了真正的薪资数目，这种做法值得推荐给未来想要做到薪资公开化的公司。“只需迈出一小步，”他说，“先采取小范围的公开试试水。不用一下直接把所有人的薪资在博客中公开。”[32]　领导者们不必把薪资公之于众，可以选择内部公开，如SumAll的做法，或者让员工决定对谁公开。多家公司的经验表明，了解员工的需求以及员工无法容忍的事情，会帮助公司打造一条走向系统公开化、一切围绕员工的需要、渴求和积极性的道路。

很多公司将计算员工薪资的方法保密，但即使告知这个信息也会重塑员工受到尊重和公正对待的信念。而公开薪资计算公式已足以消除别洛戈洛维和班伯格研究中的关于薪资保密的破坏性影响。

此外，公开薪资水平范围，或和同事相比的水平（而不公开同事的具体薪资）可以获得韦特–沃恩在其研究中发现的关于公开的好处。人们知道了自己的位置，就知道了该如何提升位次，也就更有积极性地工作，提高工作表现，提升在公司的地位。

尽管完全公开可能对你的公司文化不可行，但有证据显示，逐步采取措施走向公开将会提高公平感以及参与感——最终会大幅度提高员工的工作表现。

第六章
拆掉竞业限制的围墙

劳动合同中附有竞业限制协议一直是行业规范。但有证据表明，竞业限制协议不仅会伤害离职员工，也会伤害继续留在公司的员工，甚至会对公司本身造成伤害。因此有越来越多的领导者选择创建一个无竞业限制的环境，在该环境中，信息自由共享，包括与公司以外的竞争者。

对于竞业限制协议以及草拟实施该协议的律师来说，过去几年真是好时光。竞业限制协议，即竞业限制条款是新员工进入公司工作时首先会面对的条款。该条款的内容是，员工同意在离职后的某一段时间，不得在有竞争关系的公司任职或成立与原公司有竞争关系的公司。[1]该条款曾经只局限于研究和重工业的工程师以及高级管理层，如今，竞业限制条款已经遍及各行各业——包括那些人们从未想到会存在竞业限制条款的行业。

2014年，西马伦·比塞在马萨诸塞州州立法院为女儿面对的第一个出人意料的竞业限制条款做证。[2]比塞的女儿科莉特暑假本打算为之打工的夏令营在最后时刻解除了合同。夏令营给出的理由是科莉特前三年的暑假都在一家叫LINX的夏令营工作。而科莉特和LINX的合约中有一份竞业限制协议，该协议规定她一年内不能在LINX旗下30所夏令营中10英里（16千米）范围内的任意一家夏令营工作。

科莉特的新雇主担心会和LINX对簿公堂，因此最后一刻放弃了给

科莉特的机会。在听证会上，比塞先生做证时表示，他和女儿都对竞业限制协议一无所知，并表示夏令营对前员工做出如此严苛的限制显得多么荒唐。LINX的创始人和负责人乔·卡恩在接受《纽约时报》采访时，对在雇用营地辅导员的合同中加入竞业限制条款一事进行了辩护，他认为这是非常合情合理的。“我们的知识产权就表现为对营地辅导员的培训和培养，这造就了我们独一无二的环境，”卡恩如是说，“这就好比那些在科技公司设计芯片的工程师一样：公司可不想让这些人一走了之。”

把一个夏令营辅导员和计算机工程师相比看上去似乎有些牵强，但有些竞业限制条款具有更广泛的内容。培训如何发展和培养孩子的情感也许确实涉及知识产权，那做三明治呢？

同样在2014年，吉米·约翰美味三明治公司的加盟专卖店对该公司多个弊端进行了一项集体诉讼。[3]该诉讼起先只是控诉克扣薪资——在非上班时间强迫员工工作——但是后来几经修改，诉讼包含了一项关于吉米·约翰公司宽泛和严苛的竞争限制条款的抱怨。该竞争条款包括，在杰米·约翰的任何店面的3英里（4.8千米）之内，员工不得在任何竞争公司内任职或持有股份。

吉米·约翰对于“竞争公司”的定义也非常宽泛。“潜水艇式、英雄式、熟食式、希腊烤肉式以及包卷式三明治的销售额达到了总营业额10%以上的公司。”[4]还包括任何即便只有一小部分营业额来自三明治的公司，也被视为“竞争公司”。更有甚者，吉米·约翰在全美就有超过2 000家分店，因此该竞业限制条款锁定的范围达到了6 000平方英里（15 540平方千米）和44个州。值得注意的是，法庭裁定该协议本身有效，并且实际上该协议是可选的：各加盟专卖店可以自由选择是否在雇用合同里加上这份竞业限制协议。[5]即便如此，从未来可能会加入别的三明治商店（或者任何卖三明治的行业）的低收入三明治工人那里获取知识产权并严加保护的意愿，似乎有点过分了。

还有更过分的事发生在教会里。

还是在2014年，西雅图的一个教会饱受攻击，最终在一些前成员和工作人员力争改革下解散。[6]由马克·德里斯科尔领导的火星山大教会是服务于各大校园的牧师们的社团组织。这些牧师，包括志愿者牧师，都被要求签订一份协议，该协议包含了被称为“使命统一”的内容，读上去和竞业限制条款如出一辙。

该协议声称：“我们承诺未来不会在任何火星山教会10英里之内的教堂任职，除非得到当地教堂、上任教堂，或火星山教会行政长老的首肯。”该协议不包含在雇用合同中（有偿或无偿服务的牧师都要签订），但是每一年所有牧师、长老和志愿服务者都要在该协议上签字。曾经有一位牧师因为不签字而被解除教堂志愿者职务。在愈演愈烈的质疑声中，火星山教会的竞业限制条款和这位牧师的故事被曝光于公众之下，人们控诉火星山教会的这种过度控制的行为已经不像是教会，更像一个黑社会组织。

2014年底，在一片质疑声中，马克·德里斯科尔辞去了火星山领导人的职务。该组织被解散，每个校园的火星山牧师都成为独立的传道者或者合并到别的教会。[7]

尽管夏令营和三明治的案例验证了竞业限制条款的灵活性，火星山却因此走向了毁灭。当火星山的领导者重新定义其他的教会都是竞争者，并限制新教会的产生时，教众的回应是抵制该定义并和其他教会团结一致。

火星山教会不是第一个反对竞业限制条款的案例。事实上，反对竞业限制的历史源远流长。已知最早的竞业限制协议案例可以追溯到1414年。[8]该案例是一名英国干洗店老板把他的前任员工告上法庭，试图禁止他的工人6个月内在同一个小镇上工作。

法官的裁定对干洗店老板和竞业限制条款都不利。法院斥责了干洗店老板的这份荒谬的诉讼。法院认为干洗店老板限制另一个人的工作权利的做法是一种荒谬的贸易限制。法院不仅驳回了该起诉讼，干洗店老板甚至因为滥用法庭而遭到入狱警告。转眼几百年的时间，人们对竞业限制条款的认识发生了巨大的改变。美国有大约90%的管理者和技术人员都曾经签订过竞业限制协议。[9]当然他们之中接近70%的人报告称，他们是在接受了一份工作后被要求签字的，当时他们已经拒绝了别的工作机会，除了签字外几乎别无选择。[10]

由此可见，大部分签订竞业限制条款的人都并非自愿。而法院通常会坚持这些条款的合法性，除了在一个颇具讽刺意义的行业：法律业本身。美国律师协会一直坚持在法律公司抵制竞业限制条款。[11]美国律师协会规定完全禁止竞业限制条款。他们的观点是，任何对离职律师能否工作的限制都是不道德和具有伤害性的，这也局限了律师的职业自主性以及客户选择律师的自由。那些撰写和实施竞业限制条款的律师也不断主张律师自身应该免于该条款的限制，这也是从公众利益角度出发的。

竞业限制如何影响绩效

竞业限制协议的初衷在于保护各方最佳利益。如果没有这份协议，从逻辑角度来看，企业也许没有那么大的主观意愿来花费时间和金钱帮助员工发展技能，或者对创新研究进行投资，因为员工们随时可能离开公司，投入竞争对手的怀抱。而如果员工身上的投资有所保障，那这些投资就更为可靠，员工因此就会获得有价值的知识和培训。人们预期的竞业限制条款的最终结果是皆大欢喜。然而，这种逻辑的问题在于，有越来越多的研究结果都证实了该说法的错误性。经济学和人类心理学的研究证据显示，当竞业限制条款如此盛行，持股人利益反而受损。从地

区角度、雇主角度，尤其员工角度来看，竞业限制协议都是弊大于利。

有确凿的证据表明，那些实施竞业限制条款的州或地区不仅自身经济发展受损，而且造成严重的人才流失。最为著名的反对竞业限制条款的案例来自硅谷的持续发展和波士顿128号公路的日益衰败的对比。

当计算机时代大大加快了科技创新的步伐时，这两个地区都蓄势待发，准备充分利用时代的机会。[12]这两个地区都临近人口众多的发达城市，能吸引人才。这两个地区附近都有优秀的大学，能吸引创新理念。发展初期，128号公路的发展稍微领先，工作职位比硅谷多三倍，但很快就落后了。硅谷的增长速度迅速达到128号公路的三倍以上。

为了寻找一个解释，经济学家发现了一个重要的不同：加利福尼亚州禁止竞业限制条款。自1872年开始，加利福尼亚州立法宣布任何限制个人进行合法商业行为的合同都视为无效。加州司法部门坚持裁定竞业限制协议是对个人选择职业权利的侵犯。[13]

1994年，经济地理学家安娜里·萨克森安完成了一份关于上述两个地区的详尽研究，提供了硅谷超越128号公路原因的几个观察。[14]萨克森安指出马萨诸塞州的公司更为正式、更为阶层化，类型更偏向垂直整合（设计和生产商品）；同理，员工也很少在公司内部或外部发生职位变动。员工的职业目标仅仅是沿着公司的职位阶梯一路攀升。

而硅谷的情况截然不同，公司管理更为开放、更为自由，企业更为扁平化。此外，硅谷的员工流动到新项目或新公司非常频繁。这种模式建立起一张巨大的人才网络，并且每一份职位流动也带动了丰富的理念流动。尽管萨克森安教授没有讨论法律因素，却明确指出加州的硅谷文化和雇用的灵活性（由此可以延伸到禁止竞业限制）息息相关。

但是真正的原因是什么呢？

不同经济学家们在不同的州所做出的研究可以回答这个问题。1905—1985年间，密歇根州立法禁止任何限制个人就业选择的合同——禁止竞业限制协议。[15] 然而，1985年密歇根州通过了一条新法律宣布该法案无效。密歇根反托拉斯改革法案取消了一批法案，其中包括1905年的禁止竞业限制法案。对于雇主们来说，这是一个重新引进竞业限制的机会，对三位教授来说，这是一个开始研究的大好机会。

这三位教授分别是：麻省理工学院的马特·马克斯教授，欧洲工商学院的加斯杰特·辛格教授以及哈佛商学院的李·弗莱明教授，他们决定追踪研究密歇根反托拉斯法案的效应。“这是自然条件下最理想的实验环境，以一部分人为样本——也就是密歇根州立法改变前的发明者们——然后将他们置身于法律改变后的环境。”弗莱明教授解释道。[16]三位教授利用美国专利数据库的数据，追踪了密歇根州发明者的迁出比例，和那些没有实施竞业限制的州的迁出比例进行比较。结果发现密歇根反托拉斯法案通过之后，密歇根的人才迁出比例增加，而未实施竞业限制州的迁出比例减少。[17]也就是说，在密歇根州开始实施让发明者灵活性受限的法律之后，人才迁往外州的速度迅速增加，他们都是迁往没有竞业限制的州。这些结果强有力地证明，那些实施竞业限制协议的州将会造成真正的智慧枯竭，因为最优秀的人才都离开了。

但是，那些实施了竞业限制的公司是什么情形？毕竟，如果该条款对一个区域来说不利，也许对某个公司来讲还不错呢。

研究结果再一次证明该论断不成立。马里兰大学和沃顿商学院的研究者们发现，当员工从一家公司跳槽到另一家公司时，两家公司会同时受益。[18]拉斐尔·科雷多伊拉和洛里·罗森考夫对半导体公司的研究长达15年之久，从1980年到1994年，他们研究了这些半导体公司在美国专利和商标局注册的专利。两位教授总共研究了154家公司以及42 000项专利。

两位教授尤其关注于那些注册专利后人才离开的公司之间形成的联动。每当注册一项新专利，申请者必须引用其借鉴和参考的已有专利。由此，员工从一家公司跳槽到另一家时，教授们本以为会看到对新公司的影响，因为这些员工会在新的专利里引用原公司的专利。这就是最初竞业条款的内容：禁止离开的员工把原公司的理念带走。

出人意料的是，研究者们发现当员工离开一家公司时，原公司和新公司彼此引用专利的频率更高。这就表明当员工在新公司任职时，原公司依然可以获取知识。研究者们总结认为其理论原因在于离开的员工所创造的网络联动效应，这些员工把理念和关系带入新公司，而他们之前的同事也会和新公司的原同事的新想法产生一种联结。实际上，离开的员工对前后两家公司都产生了一种“异花授粉”效应。

让人惊讶的是，两家公司彼此距离越远，该效应越为显著。这表明，由于距离限制，如果没有离职员工在它们之间的流动，这两家公司永远无法进行理念碰撞。从竞业限制协议的逻辑来看，这些结果似乎有悖常理，但证据是有力的。强硬实施竞业限制条款的公司往往实际会形成利益受损，也许是因为它们的员工都不会离职（也因此失去了和未知理念之间搭建桥梁的机会），也许是因为离职员工都不得不进入全新的领域（新建的桥梁对于原公司来说价值大为缩水），简言之，当员工失去了流动自由，也就失去了获得知识资本的机会。

除了离职员工创造新理念的正面效应以外，竞业限制条款也可能给公司带来价值缩水，其原因来自留下来的员工。研究表明当员工在竞业限制条款下工作时，会表现出动力不足和生产率低下。[19]

圣迭戈大学的两位教授，昂·阿米尔和奥利·洛贝尔虚拟了一个市场环境，研究了竞业限制对个人的影响。他们请了1 028名参与者进行了一个在线实验。参与者们被随机指派完成一种或两种任务。第一种任务是在一个矩阵中找到两个数字相加和为10，参与者被要求在指定时间内

正确找到尽可能多的数字组合。

第二种任务是找到一个词能够在三个词之间形成某种联系，该任务也被称为“遥远关系”[比如，桃子（peach）、沥青（tar）和胳膊（arm）这三个词可以通过pit（凹陷、核）连接起来形成peachpit（桃核）、tarpit（沥青湖）和armpit（胳肢窝）]。第一种任务被当作基于努力的任务，第二种任务被当作基于创造性的任务。阿米尔和洛贝尔教授推理认为，如果参与者在创造性实验中内在动力更足，会影响到其完成实验的表现。

当完成一种指定任务后，参与者会被告知其酬劳根据表现决定。他们解决越多难题，赚的钱也就越多。此外，如果很快完成全部任务，会有额外奖励，如果既快又好，那拿到的钱也就更多，但是如果有些题回答错了，也会有奖励。所有参与者都被告知如果完成了某个任务，可以马上开始另一个有偿任务。

在三个项目组中，参与者会面对三种不同条件。第一组参与者会被置于竞业限制条件：即使他们完成了任务，也禁止再完成类似的任务。第二组参与者会被置于不完全竞业限制条件，他们和第一组的条件相同，但是多了一个选项：他们可以选择同意把未来的部分收入返还给第一个“雇主”（第一份有偿任务），而因此得以不受限再次完成类似的任务。第三组参与者则完全自主选择，毫无限制。

和很多其他研究者们不同，阿米尔和洛贝尔不仅仅对参与者在完成任务时的表现感兴趣——他们还想记录下参与者放弃任务的比例。“任务动机产生的最为强烈的具有经济学意义的行为就是退出，放弃酬劳。”罗贝尔如此解释。[20]大量离开是一个信号，表明某一种条件正在造成严重的消极怠工。

在对实验结果进行分析时，两位教授发现在完全竞业限制条件下，有61%的参与者最终放弃了任务（放弃所有酬劳），而在无竞业条件

下，只有41%的参与者选择放弃。此外，在那些坚持到最后的参与者中，在无竞业限制条件下的参与者回答问题的正确率是其他组的两倍，他们略过的项目也更多，总体花费时间也更短。

以上种种结果表明，将个人置于竞业限制束缚下将会大大降低其工作动力，不仅仅会造成生产力的降低，更会增加犯错概率。其内涵意义是惊人的：竞业限制协议也许能把人才留在一个公司，但也会限制人才成为真正优秀的员工。

无竞业限制的工作环境

当下的众多证据表明，员工个体的流动自由对工作动力和生产力产生积极影响，以及员工离职时公司知识资本产生正面增长，这些影响更倾向于在那些为员工提供更多自由的公司和领导者之中产生。一些公司并没有等待这些证据的出现——他们很早以前就已经发现，完全违背竞业限制条款行事会为企业带来巨大帮助。他们从创建无竞业限制的环境中受益良多——理念完全公开的企业文化，甚至公开给公司以外的人。

全球知名独立国际广告公司W+K（Wieden+Kennedy）就是其中之一，一直以来W+K公司以和麦迪逊大道上的竞争对手们的传统背道而驰出名。1982年4月1日愚人节，丹·威登和戴维·肯尼迪合伙创办了W+K。[21]从俄勒冈州波特兰市地下室起步，W+K发展成为世界最大的独立广告公司之一。在发展过程中，W+K公司以其卓尔不群的广告作品在业界享有盛誉，其客户包括可口可乐、宝洁以及耐克等。威登本人就是耐克公司经典广告语“Just do it”（想做就做）的创造者。

2004年开始，W+K启动“WK12”项目让公司获得巨大成功，WK12是一所广告培训学校，每年招收一个班约12名学员学习W+K的广告方

法，并发展自己的作品档案。申请者一般都没有传统的商学院市场专业背景，他们其中大部分人几乎完全没有广告业的经验。W+K特有的方式是，申请者会收到一个普通信封，里面有填写指南，申请者可以任意填写他们觉得自己值得被录取的内容。录取后，学费和生活费需自理。尽管通常白天都会有正式的课程，但是并不像传统学校那样有一份课程表，学生会为真实客户的真实项目工作。学生也会被要求完成指定任务，解决公司内部难题，也可以自创新项目。

这种培训班不是实习，也无法保证毕业后可以在W+K工作，这根本不是W+K办培训班的初衷。“我们一直很清楚地向学员表达，毕业后一定会留在W+K工作的想法是错误的。”培训班创办人杰利·赫尔姆说。[22]培训班的目的实际在于不断为W+K带来新鲜的理念和视角。由于培训班不是工作合同，WK12项目无法实施竞业限制，当然W+K公司本身也不会这样做。WK12项目实质上是外界声音和公司自身达成的一项协议。公司为学员提供独一无二的学习机会并为其建立作品档案，WK12也为全公司带来了深具洞察力的想法和方案，这是公司无法通过其他方式得到的。当学员从学校毕业后（很多学员毕业后都在竞争对手公司任职），双方都从这种交流中获益匪浅。作为一项实验项目，WK12的非竞业限制环境为优秀的创意提供了平台。WK12目前处于暂停阶段，但未来预期会继续发展，继续在提供短暂的学习中为公司带来全新的创意。

这种为个体创造一个非竞业限制环境，在真实的项目上工作实践的想法并不新鲜。在工程领域，这种实践一直在持续。20世纪80年代，IBM（国际商业机器公司）在加利福尼亚州的圣荷西创办了艾曼登实验室的博士后项目。[23]该实验室招聘刚刚毕业的博士生（大部分来自附近的斯坦福大学），其流程和研究型大学录取博士后相似。录取的博士后们将会在IBM工作一到两年，参与IBM的各种项目，同时也学到自身研究领域更多相关知识。之后他们或会去往大学任教，或去别家公司任职。

在这个博士后项目中，产生了一个无竞业限制环境（显然把实验室建在加州的决定更强化了这一点，在加州，竞业限制本来就无法强制实施）。IBM的领导层清楚也许人才会就此流失，但他们坚信，在允许人才带入新理念，离开后把IBM和其他机构相联系的过程中，IBM会受益。这些联系也许会产生新的创意，就像科雷多伊拉和罗森考夫两位教授在对半导体公司的研究中所发现的那样。

实际上，在一项关于硅谷发明者网络的调查中，李·弗莱明和科恩·弗伦肯发现，艾曼登实验室是硅谷大型企业的交流枢纽。[24]这大大提高了IBM的声誉和形象，IBM也因此吸引了更多优秀人才。艾曼登实验室建立的名声和交流网络确实帮助IBM一直处于行业领军位置，即便大型主机已不是市场主流。

20世纪90年代互联网泡沫破灭时，IBM的博士后项目也进入冬眠。但最近该项目再次苏醒，并被硅谷的各大公司纷纷效仿。[25]谷歌、微软、雅虎、英特尔、惠普，几乎所有高素质人才聚集的研究中心都开创了博士后项目，其中绝少有人认为未来会留在原公司。

宝洁公司成立了另一个项目，将无竞业限制环境引领到另一个层面。数十年以来，宝洁公司一直以保密的企业文化而闻名，其中甚至包括严格规定禁止工作外对公司产品和项目进行讨论，以及和竞争对手公司员工的交流。[26]毫不奇怪，这种保密导致宝洁公司产品线的墨守成规，缺乏创新。

2000年，消极影响开始波及公司的财政状况，宝洁公司的股价跌幅超过一半。这一年，A.G.拉弗雷坐上了宝洁公司领导者的位置。在他的前瞻性视野里，扭转公司局面也涉及扭转企业的保密文化。拉弗雷认为，为了保持竞争力，认识到公司需要竞争者这一点很重要。他算了一笔账，除了宝洁公司内部研究发展运营部的7 500名员工之外，还有大约100万人拥有公司需要的专业知识。所以“研究和发展”的观念改为“连

接与发展”。

“连接与发展”的目标是让公司超过50%的创新来自外部。[27]为了达到这个目标，宝洁公司需要改变原来铸造的隔离外界的铜墙铁壁。公司开始创建各种交流渠道，致力于和学术研究者、供应商，有时甚至是竞争对手的交流，以寻找和碰撞创新的火花。公司希望利用这些创新满足消费者需求，不论这些创新来自内部与否，并能够在宝洁已有的品牌领域发展这些创新。举例说明，宝洁公司和意大利化学品公司沙彼高（Zobele）合作，在旗下的空气清新剂品牌纺必适（Febreze）下，推出一系列全新产品。[28]该合作旨在让纺必适品牌进入宝洁旗下10亿美元俱乐部，而在以前的风气下，宝洁会将意大利的化学品公司视为竞争对手，这种合作必定不会产生。

“连接与发展”为公司带来非常大的优势，宝洁公司新建了一个在线平台，任何人都可以通过该平台提交创意。宝洁公司不再禁止和竞争对手的交流，现在公司对来自任何方面的合作都十分欢迎，不论是研究实验室，还是学术界，还是竞争对手皆是如此。这种观念上的转变也带来了财务上的改变。自“连接与发展”上线以来，宝洁公司的市场价值曲线回到上升趋势，这其中绝大部分可归功于拉弗雷实现了他的目标：超过50%的宝洁创新产品都来自与公司外部的合作。[29]

尽管本章提到的很多公司还在部分员工中实施竞业限制条款，但所有公司都受益于为员工创建一个可以公开交流信息的环境，甚至员工离职以后亦是如此。这些公司的经验为我们提供了有益的启示，把当前的研究付诸实践。尽管从教会到三明治店，竞业限制条款依然无处不在，但经济学和心理学的研究都表明，竞业限制的优势永远无法弥补签署该条款的人和实施该条款的公司所承受的损失。事实证明，为人才提供真正的自由，创造无竞业限制环境，会带来巨大的收益。

第七章
摒弃绩效考核

管理者长期以来一直把绩效考核当作其重要职责。但是很多公司已经发现，严苛的绩效管理结构实际上阻碍了员工提高绩效，所以睿智的领导者们已经开始抛弃这些落后的考核模式，转而采取了更为有效的举措，从而帮助员工提升工作表现。

直到2012年，Adobe公司的绩效管理流程依然和其他的大型公司一样。每年，Adobe公司的11 000名员工和经理们都会开会进行年度绩效考核——大部分绩效管理系统皆如此操作。而在2012年初，这一切都改变了，一名正在调时差的管理者不知不觉地开辟了一条创新道路，最后让Adobe的年度绩效考评系统成为历史。[1]

2012年3月，Adobe人力资源部高级副总裁唐娜·莫里斯刚刚抵达印度，她将在Adobe印度分公司的办公室里接受印度《经济时报》记者的采访。在采访过程中，莫里斯被问到这样一个问题："人力资源领域什么做法会是一种突破？"

还带着长途飞行的疲惫，莫里斯迅速回答："我们计划取消年度绩效考核系统。"[2]尽管她已经在思考这个想法——甚至已经召集了一个小团队来讨论——莫里斯还从未和Adobe的首席执行官提过这个想法。实际情况是，公司连修改其系统的一般计划都没有。

然而，印度记者凭着职业敏感抓住了这句话，第二天莫里斯的原话

就上了报纸头版头条，大标题为“Adobe公司决定废除年度考核，回归普通反馈系统以嘉奖员工”。为了赶在新闻报道前面改革，莫里斯迅速和Adobe的交流团队取得联系，回到美国几天后，她在公司内网上发表了一篇文章，号召全体员工对公司当前的绩效考核系统进行评估。讽刺的是，这篇文章迅速成为公司内网浏览量最高的文章，并带来了铺天盖地的讨论，高涨的舆论最终促成了绩效考核的真正改革。

在莫里斯那个决定性的印度旅程之前，Adobe的年度考核非常标准化。一年一度，经理们会收集员工过去的表现情况，对每一位员工进行360度评估，然后拟定过去一年该员工的绩效报告。之后经理们会将员工分为四个级别：优秀、良好、合格和不合格。

级别产生后就是所谓的“员工排序”系统：员工必须按级别进入固定的排序比例。比如，一个经理的团队将会被指派低于15%的“优秀员工”。这些排序从多方面来看都是一个耗时耗力的过程。根据Adobe公司估算，经理们每年需要投入总共80 000个小时来进行这些评估，这相当于近40名全职员工一年的工作时间。此外，Adobe发现，在评估结束后的几个月，公司会面临一个辞职的峰值，其原因就在于当员工获得低于期望的评估级别后，会产生沮丧情绪，进而选择辞职。

类似的种种原因更为莫里斯的内网文章带来的巨大效应提供支持。莫里斯在文章里写道：“最终，我们将完成三件事：评估贡献、奖励成绩，以及接收回馈。而这三件事真的需要如此累赘烦琐的过程吗？是时候需要我们开动脑筋想想别的办法了。”[3]

莫里斯号召全体员工帮助她找到更好更新的方法。“如果我们放弃‘年度评估’，你们想要看到什么样的替代方案？什么样的方案才能更有效地鼓舞、激励和尊重员工的贡献？”

莫里斯号召改变Adobe的绩效考核系统的时机，恰好反映了公司整体商业模式正在发生的改变。[4]彼时，Adobe是一家拥有30年历史的公

司，是创造性产业精英们首选的软件公司。和很多几乎同期的软件公司一样，Adobe的商业模式包括把产品分发到零售商手中，零售商销售包装好的光盘和激活码。每年，Adobe都会用同样的方法发布更新，提高软件性能和修正技术漏洞。这些更新过的版本也会为公司带来新的销售收入。该商业模型实施30年后，技术已经发展到Adobe可以完全通过网络发布软件。2011年，Adobe开始将商业模式转变为基于云端的订阅模式。用户可以在线下载Adobe软件，并登录网站缴纳月费，得到相应的软件服务。

公司已经改变了30年以来的商业模式，但唯独其绩效管理系统还是一成不变。如果Adobe的客户想要得到更为实时的服务，为什么员工不能从相似的过程中受益呢？随着莫里斯和员工进行互动并收集对当前流程的反馈，一件事情越发清晰：年度绩效考评越来越不及格。因此莫里斯和Adobe兑现了在《经济时报》的承诺，取消了年度绩效考评。

2012年秋天，Adobe完全重新设计了绩效管理系统，取消了年度绩效考评谈话，采用了更为频繁、更为非正式的“登记”流程。这种“登记”的方法就是莫里斯和Adobe全体员工一直以来所找寻的实时解决方案。经理和员工们每一季度至少碰头一次，进行“登记”讨论。讨论没有电子和书面记录，也不用填写任何表格。然而，每一次“登记”讨论都会围绕三个话题展开：预期、反馈以及成长和发展。

关于预期的讨论涉及对个体工作和当前项目进行明确的设置、追踪和评估。在谈话过程中，角色和责任都做出明确指定，同样，衡量成功的标准也有明确规定。高级管理层制定的公司发展目标依然保留一年一度，但是经理和员工们可以合作讨论，从员工的职责和项目完成方面来看，该如何帮助公司达到目标。这种预期会被记录下来，以方便在未来的“登记”会谈中查看。

反馈指的是经理和员工们之间给予和接受的不间断的反馈。一切如莫里斯所料，员工希望得到更为频繁和及时的项目反馈。他们还希望得

到经理们的指导，把他们的当前表现和预期进行比较，并决定是否提高目标或降低目标。现在常规性“登记”会谈包含了这种反馈，员工也有机会反馈经理是否满足了员工需求。

成长和发展话题给了经理和员工们在会谈中可以探讨机遇的机会。员工会审视自己当前的角色以及憧憬的职业道路，并从经理们那儿听取来自知识、技能和能力方面的建议，以提高自我价值，离未来的目标更近一步。和大部分年度评估所采取的“后视镜”角度不同的是，对员工成长发展的讨论让员工和经理们可以一起进行头脑风暴，对员工的目标如何在Adobe的战略下实现等问题进行深入探讨。最重要的，会谈中的这个话题会让员工有机会自我主导职业发展计划，并更感觉充满干劲，不断成长。

当这三个话题成为员工和经理们之间越来越频繁交流的一部分时，有些内容还需要维持在一年一次。预期应该每年更新一次（如有需要，也可以在每次登记会谈前修改），以符合公司的规划周期。此外，薪资讨论也是每年一次。然而，公司不再用“优秀”到“不合格”的等级来评判绩效，而是把薪资决定权交到每一个经理手中，经理们会得到一定的预算，可以按照员工达到预期的程度进行自主分配。

从旧式绩效考核系统转变到更为频繁而非正式的流程非同小可，莫里斯和她的团队需要确保每一个人都清楚要改变的内容以及原因。Adobe举办了很多讲座让员工和经理们清楚这种转变。公司还创办了培训课程，让经理们学习如何组织登记会谈。令人惊异的是，Adobe公司90%的经理都参与了培训课程。公司还创办了一个员工资源中心，回答关于绩效管理、职业指导以及充分利用登记会谈等常见问题。

旧式年度评估系统取消两年后，登记会谈过程卓有成效。莫里斯发现员工和经理们的士气大大提升，这主要归功于更为频繁的回馈。“登记会谈是一种180度评估，它为人们提供需要提升自己和进行改变的素材，”莫里斯说，“它彻底改变了员工对本职工作和机遇的感受。现在反

馈已经被视为礼物。”

士气的提升也带来了业绩的提升。Adobe的离职率下降了30%，非自愿离职率增长了50%——没有达到预期的员工会更直接和迅速地采取行动，而不是隐藏到下一个评估周期。最重要的是，公司节省了经理们每年在年度评估上花费的80 000小时。绩效管理系统的改革成功也反映了Adobe公司转换商业模式的成功。2014年，Adobe公司从订阅服务获取的收入已经超过包装光盘，而该收入还在持续增长。

为什么绩效考核得了不及格？

作为一种工具，绩效管理可以追溯到20世纪30年代，[5] 而绩效衡量可以追溯到更久远的时间，回到弗雷德里克·温斯洛·泰勒以及他创造历史的秒表测时方法。埃尔顿·梅奥很快成为泰勒管理理念的反对者，并为绩效管理这场熊熊大火提供了火种。在著名的对西部电气公司的工人进行的霍桑效应研究中，梅奥注意到，工人生产力、士气和其对工厂社会结构的感知直接相关，而且和对上级是否关注他们的状态和成功的感觉有关。[6]

梅奥的发现引发了管理的变革，并把经理们从衡量和实施绩效标准的角色转换到教导人们如何更好地达到这个标准。而这种非正式指导很快变成正式会议。在梅奥颇具见地的研究发表20年后，1950年绩效等级法案的正式通过，让工作场所普遍开始采用绩效评估会议。法案规定所有联邦雇员都会收到年度绩效评估报告，其考核结果有三个等级：优秀、满意和不尽如人意。[7]很快这些等级就和奖金、加薪和升职挂上了钩。

20世纪80年代，绩效评估来到了一个重要时刻，杰克·韦尔奇的“绩

效等级应呈正态分布”的理论盛行。该理论指出员工绩效等级应该以曲线方式呈现。作为通用电气的首席执行官，韦尔奇采取了“强制评级系统”（也被称为“员工排名”或“评级或封杀”），该系统将所有管理者按钟形曲线进行评级。[8] A型人员（前20%）将会获得优渥的奖励，而B型人员（中间70%）会得到最少的投资，而C型人员（最底部10%）会被给予最后通牒在限定时间内进行改进。

韦尔奇的这种“评级或封杀”系统受到很多高级领导者的追捧，尤其通用电气在韦尔奇领导的20年里，收入增长了28倍。[9]不久，价值数十亿美元的产业产生了，专门服务于那些渴望强制评级的企业领导者。2012年，《财富》500强的绝大多数企业都宣布采用和韦尔奇类似的绩效评估系统。[10]但现在，这种传统古板的考核方法已经越来越成为一种绩效管理的绊脚石。2013年，调查显示95%的经理对绩效评估流程不满，90%的人力资源部门工作人员认为绩效评估并不正确，对提高生产力极为低效。

斯坦福大学组织心理学家鲍勃·萨顿总结认为，绩效评估造成的恐慌和效果可以被完美地比喻成开处方药。“如果绩效评估是一种药，那一定不会得到美国食品药品监督管理局的批准。”他对《纽约时报》这么说道，因为“它的副作用如此之大，并且经常失败”。[11]关于为什么年度评估对于加强绩效毫无帮助的研究非常广泛，而绩效考核内容也让这种研究变得非常复杂：提供反馈以提高绩效。从理论上来说，根据绩效考核结果，员工应该能够更好地找到成长机遇，从而提高绩效。然而，这种理想结果遭到了众多研究的质疑。

首先，每个个体对绩效的认知和对能否进步的信心都有所差异。人们在对待能否自我提升及追求目标的问题上，往往有三种角度：“学习型导向”的人认为自己的表现具有灵活性，因此随着时间和努力会得到自我提升。“表现证明型导向”的人更注重表现自己的竞争力，但并不一定认为自己可以进步。同样，“表现回避型导向”的人认为自己的能力无

法突破，但会尽可能避免对自己表现进行评价的情况。[12]斯坦福大学的心理学家卡罗尔·德威克将这三种角度推广重定义为面对成长和成就的两种“思维”：成长型和固定型，固定型就代表了后两种表现导向。[13]德威克研究发现，从小学到工作后的各种领域，人们在自我提升方面的两种思维之间存在着巨大的差异。德威克也认为，思维是可以改变的，甚至可以灌输——也就是说，公司可以帮助员工形成成长型思维，并因此提高绩效。

每个人的思维方式不同，他们对绩效考核的认知也有所不同，但是我们可以合理地推断：绩效考核可以帮助个体塑造思维模式。对于那些有着“学习目标导向”的人来说，考核正是他们获取回馈、帮助进步的机会。对有着“表现目标导向”的人，或者说有着固定思维的人来说，绩效评估要么证实、要么挑战了他们对自我表现的认知。尽管如此，人们还是希望绩效考核可以被当作一个机会，帮助建立学习型目标导向，或者说成长型思维。毕竟，还是那句老话，评估的是绩效，而不是针对某个个体，而评估的目的只是为了帮助个体表现得更好。

然而，这种逻辑在接受测验时无法成立。堪萨斯州立大学的管理学助理教授萨特里斯·卡伯特森带领三名学者，设计了一个实验，测试目标导向是否会影响个体对绩效考核的反应，以及个体如何处理反馈——也就是说，绩效考核到底能否帮助他们提高表现。[14]卡伯特森和她的同事在美国南部的几所不公开名称的大学里，对234名教职员工进行了问卷调查。这些员工都在问卷三个月前收到了一份绩效考评。这些考评包含了一个从1到4的综合评分（1表示“不尽如人意”，4表示“非常优秀”）。研究者要求员工说出他们得到的评分，并让他们对这份绩效考评是否满意进行打分，包括他们对反馈意见是否满意。此外，员工们还回答了一系列问题，来确定他们的目标导向（学习型、表现证明型、表现回避型）。卡伯特森和她的团队本以为，那些有着表现型导向（应该也是固定思维型）的人会不满意收到的绩效考评，而那些有着学习型导

向的人应该会珍惜并利用这些反馈。但结果并非如此。

当研究者们对调查结果进行分析时，他们发现那些对自己得到的评分有负面感觉的人也会对整个考评过程感觉失望，不论他们拥有哪种导向或思维。表现型导向员工会感到不满，但那些学习型导向的人也会对负面评估不满，尽管这些评估的本意是帮助他们发展。这些结果挑战了绩效考评的合理性，也出乎研究者的意料。“我们以为这些人应该可以接受并在工作中改进，”卡伯特森解释说，“但他们就是同样不喜欢负面反馈。”[15]

需要指出一个重点：研究团队并没有看到真正的评估报告；他们只是要求员工自我评分。这种做法让研究者获得员工对评分正面还是负面的自身看法，而不是其上级的本意。非常重要的差异在于，这样做强调了公司认为的正面评估也许在员工眼中的看法完全不同。也就是说，经理也许认为评分3就是一个正面评估，但预期自己会得到4的员工就不会这么认为。

研究结果表明，即使是那些具有学习型导向的员工，那些最有可能进步的员工，也会在得到一个低于预期的分数后放慢脚步。如果公司坚持把评分建立在一个强制等级或钟形曲线上的话——一种故意限制高分员工数量，并因此增加心怀不满的员工数量的系统——这种效果会产生巨大的影响。这项研究的结果还表明：几乎所有人，即便是那些最想要提高的人，都会给绩效评估流程打出低分。

不打分数，提高绩效

由于年度考核一直以来的功效都是不及格，越来越多的公司开始改革评估流程。有些公司甚至完全取消了年度绩效考评，比如唐娜·莫里

斯和Adobe公司。还有一些公司对系统进行了修改，不再实行评级和评估，而是注重于真正能够提高绩效的会谈。

2013年，软件巨头微软宣布对绩效管理流程进行改革，摒弃问题重重的元素。在一封致全体员工的备忘录中，微软人力资源部总监莉萨·布鲁梅尔明确表态：未来将“不会再有等级，也不会再有评分”。[16]在宣布该改革之前，微软一直以来给人的印象都是对市场趋势的反应缓慢、缺乏创新，以及市场价值慢慢减少等。2000—2012年，微软的市场价值从曾经的5 100亿美元——曾经是世界上最大的公司——降至一半。[17]

《名利场》杂志曾经刊登过一篇文章揭露道，微软员工和管理者们一致谴责绩效管理的一个重大原因：员工等级评分。等级评分形成了一种公司文化，任何创意和挑战现状的事物都会被扼杀在摇篮中，因此员工的评分也都被隐藏起来。微软的考评系统参考了杰克·韦尔奇最初推广的模型：一个10人团队应该在年初就清楚地知道，其中只有2人能够得到高分评价，而有1个人会被扫地出门。

这样形成的结果是，团队成员开始彼此竞争，而不是合作。微软的领导者们发现，表现最好的员工总是试图和其他人保持距离，因为如果团队里出现了多于2名明星员工，他们就光环不再。除了让最优秀的人才彼此远离，进而抑制微软的创新能力以外，等级评分还会把优秀人才拒之门外，去往他们可以只关注工作本身而不用担心能否保住饭碗的地方就职。微软的新系统改变了这一切，它注重更为频繁的经理和员工之间的会谈（被称为“联系”），提供反馈并更强调团队合作。经理和员工们也会讨论员工的未来成长和发展。“这样做让我们关注真正重要的东西，”布鲁梅尔在备忘录里这样写道，“让我们对自己的影响力和未来成长提高的机会有更深层次的理解。”[18]

2010年，全球500强的汽车供应商李尔公司决定采用季度反馈讨论的形式来取代过去的年度考核。[19]公司认定，过去对36个国家的115 000

名员工进行年度考核，并利用这些考核结果决定员工的奖金、加薪的系统，并没有提高员工绩效。李尔公司人力资源总监汤姆·迪多南托及其团队发现，在过去的考核过程中，人们只把注意力集中在评分和加薪上，诚恳的反馈荡然无存。而新的季度反馈讨论不再和薪资挂钩，为了强调这点，公司决定取消年度个人加薪，用根据公司绩效而产生的年度奖金来取而代之。“能够驱动高绩效的方法就是诚恳的反馈，那些员工和经理能够真正倾听的反馈。”迪多南托在《哈佛商业评论》发表的文章中写道：“我们发现新系统大大改进了反馈流程。”

2012年，摩托罗拉公司放弃其全部手机部门后不久，也放弃了整个员工考评系统。和Adobe一样，摩托罗拉鼓励经理和员工们以非正式谈话形式，针对绩效展开持续的反馈讨论。公司依然保留年度评估，但其宗旨是，年度评估只是对全年度讨论的总结，因此不应该有任何出乎意料的内容。

然而，最为彻底的是摩托罗拉摒弃了标签式评分系统和强制分级。在此之前，员工们会被冠以诸如“优秀员工”或“有价值员工”等头衔，并伴随着强制分级，该分级和他们的奖金资格绑定。“人们对自己的等级有着不同寻常的关注，”摩托罗拉首席执行官格雷格·布朗不久后在一次采访中说，“所以我们决定忘记等级，让薪资只和绩效直接相关。人们不需要再有一个强制钟形曲线，这只会降低士气，形成内耗。”[20]摩托罗拉根据每年公司的财政状况，创建了一个“标准薪资+奖金”结构来取代钟形曲线。摩托罗拉认为，更为频繁的对话依然让花费在评估的时间减少了50%~70%，公司把这些省下来的时间都用来寻找和培养人才。

2010年，强大的旅游在线网站亿客行（Expedia）公司放弃了员工评分和登记系统。作为hotels.com，hotwire.com和expedia.com的母公司，亿客行发现这种一年一度的考核让员工和经理的关系变得非人性化。亿客行人力资源副总裁康妮·赛姆斯解释了公司的理念：“随着时间的推移，评分系统已经成为巨大的障碍。员工们会先看自己的评分，随

后整个评估过程会变成关于‘为什么这样’‘为什么不那样’的讨论，而不是形成一个提供有意义的反馈的机会。”[21]

亿客行的高级管理团队在总公司大厅宣布了改革消息后，开始强制取消年度评估，取而代之的是要求经理和员工们开始进行一对一的非正式讨论，主要围绕反馈、绩效提升和职业规划等方面进行。此外，员工们也会接受问卷调查，就这些谈话的质量和频率向经理们反馈。赛姆斯发现，和评分与等级评定相比，绝大多数员工都更喜欢这种对话式讨论，而这种提高士气的方法更帮助亿客行大大扩展了其旅游帝国。

那些彻底摒弃绩效考核，并选择注重绩效提高的公司，如Adobe和李尔公司，毕竟还占少数。但是那些不满现有评估体系的公司占绝大多数。对于许多领导者来说，年度评估和绩效管理这一概念紧密相连。如微软、摩托罗拉和亿客行的案例所呈现的结果，没有讨厌的打分或评级系统，公司依然可以关注绩效。综上所述，这些公司的经验都告诉我们，提高绩效的最佳方法就是建立一个满足公司和员工的特定需求的系统。对于大部分公司来说，首先需要对绩效考核本身进行一次绩效考核。把员工和经理考核为有用的部分保留下来，而对于那些考核不及格的部分，是时候把它们扫地出门了。

第八章
让整个团队参与招聘

> 大部分经理招聘时都是通过筛选简历后对申请者进行各种面试的方法。此后，这些经理们会发现有很大一部分新人都不如在面试时表现得优秀。为了能在招聘中做出更明智的抉择，如今最佳领导者们开始把整个团队都带入招聘过程。

全食超市公司的员工都有一个称呼：“团队成员”，这可不是公司官方委婉说法，也不是毫无意义的陈词滥调。团队和团队成员——而不论职位、分店和区域——是全食公司的运营核心，也是全公司的基石。

每一处全食超市分店都大概配有8~10个团队，按照部门分为生产、肉食、备食和结算。每一个团队都有相当程度的自治，从采购、定价到促销，都可以帮助决定。即便在店外，团队关注点也一直继续保持在命令链并一路到顶。一个区域内的各大分店店长是一个团队。区域负责人们也是一个团队。创始人约翰·麦基是团队的一部分，他的头衔还包括合作首席行政官，以及董事会第三董事，并兼任董事会主席（全食公司是上市公司）。

公司甚至把自己的使命陈述定义为“互助宣言”，该宣言声称全食公司首要也是最重要的是协同工作，彼此为他人创造价值的社区。[1]公司非常注重团队，甚至允许团队自己选择新的成员。

1980年，全食公司开创了第一家店面，是由两家更小的健康有机食

品商店合并而成。[2]约翰·麦基两年前创办了一家小型有机食品店名为“Saferway”，他联合了另一家食品店，合并为新店。当时这家店面面积达到10 500平方英尺（975平方米），员工达到19名，是一家看上去很像小型超市的有机食品商店，但依然保持着家乡自然食品商店的文化。当时公司的期望是这家店的大小和提供的商品可以为那些传统顾客提供全方位服务，提供自然有机的食品购买选择。

过去的35年里，消费者显然非常欣赏这一选择。如今，全食超市公司已经在三个国家拥有超过400家分店，其员工总人数达到6万。1992年，全食公司上市，此后股价已经增长超过30倍。随着公司规模的增大，保持最初的初衷成为公司最关切的主题，尤其是公司大部分增长都来自合并和收购。设计半自治团队成为强化这一文化的方法之一，而通过团队的努力招聘新成员则是另一个也是更为有效的方法来确保继续保持全食公司的文化。这样带来的结果是，除了公司规模大幅扩大以外，自《财富》杂志“100最佳雇主”榜单发布以来，全食公司长年榜上有名。[3]

作为一家超市，新团队成员的招聘过程也是非传统的，和全公司的设定一样，招聘过程也建立在团队的投入之上。新候选人需要经过长达60天的审核过程，其中包括电话面试、和店长的一对一面试，以及小组面试——该面试小组由来自人事部门、经理和经过挑选的员工组成。当新候选人通过这些面试后，店长会把他们安排在一个团队里，但这只是暂时的。试用期结束后，团队全体成员投票决定是否接纳该成员加入团队。只有当超过2/3的人赞成时，该候选人才会成为正式员工。这一投票步骤是必需的，但如何投票由团队自己决定。未得到2/3选票的候选人就会离开团队，要么重新寻找团队并重复试用期，要么就离开公司。[4]每一位成员都会经过这样的团队选举过程，不论是结算团队的收银员，还是主办公区的财务分析员，毫无例外。

这种注重团队的招聘过程背后的原理在于，新成员的加入是一个重

要决定，而重要决定应该由最受该决定影响的人来做。也就是说，谁加入团队最好应该由团队本身来决定。此外，团队每一位成员都拥有欢迎或拒绝某新人加入团队的权力，这让大家都会对自己的表现负责。由于大部分候选人都会最终进入团队，拒绝某候选人对于团队来说是一个重要时刻。在他们站出来对领导者说出"这个人不适合我们团队，还是另找他人吧"之前，他们都未曾真正宣告彼此的相互依存。约翰·麦基说："一个团队只有在对某人投出反对票时，才真正凝聚起来。"[5]

确保新人真正适合团队也至关重要，因为团队是衡量绩效的最基本单位。[6]全食公司将每一家分店的每一个团队的表现数据都在全公司范围内公开。每个团队每四周都会被通告其每工时利润、历史表现、同一家分店的其余团队表现以及不同分店的相似团队表现。团队不仅和相似团队进行竞争，更和自身竞争以持续提升工作表现。

实际上，公司和团队成员之间共享的信息如此之多，美国证券交易委员会已经认定在股权交易过程中，每一个团队成员都可以被认定为"局内人"。这种做法也让奖金激励机制变得复杂，尤其是当股权分布如此分散的时候。全食公司超过90%的股权都在非管理层手中。与之形成对比的是，大部分世界500强企业都有超过75%的股权在6人以下的大股东手里。

公司也根据团队表现数据进行分红。公司将此举称为"收获分享"——团队收获成绩越高，其成员获得的分红就越多。因此对于全体团队成员来说，考量新人对团队质量的影响至关重要，尤其是当表现不佳的申请者成功说服招聘经理自己会成为明星员工时。"骗过团队负责人很容易，但骗过整个团队非常困难，"麦基解释道，"一个团队可以看穿你。"全食公司让团队参与招聘的方法旨在强调团队的重要性以及解决看上去优秀的应聘者实际上表里不一的难题。从最新研究的结果来看，这种方法尤其明智，团队力量在培养强有力的优秀员工方面非常重要。

招聘是团队任务的原因

按照传统观点，我们倾向于相信工作表现基于个人，由个人能力和内在动力决定。很多企业和企业领导都理所当然地认为，人才的水平可以从一家企业完全转移到另一家。我们曾经建立了完全基于培训、激励和奖励人才的管理系统。长期以来这一观点随着工业型工作到知识型工作的转变更为突出。甚至连传奇的管理学大师彼得·德鲁克也曾经是这种观点的大力支持者，他写道："知识型工作者不像手工业者那样掌握生产工具：他们脑中的知识可以随身携带。"[7]

但是关于工作表现及其可移植性的研究却显示了另一个角度。最近的研究表明，个体表现的很大部分，甚至是绝大部分相对自身来讲，都更受其所处团队或组织影响。很难把个体和团队表现分开，而在应聘者身上看到其潜力更是难上加难。

关于员工如何拥有优秀表现的最强有力的证据，并不来自全食公司的零售商店，而是来自华尔街的证券大厅。华尔街几乎完全是根据个体表现进行嘉奖。从薪资到分红到招聘，都只看重个体表现。哈佛商学院的一组教授对该发现感到出乎意料。如果知识型员工真的掌握生产工具，那他们也能把绩效带到新公司吗？绩效可移植吗？

这就是以鲍里斯·格鲁斯伯格教授为首的研究团队想要弄明白的问题。[8]格鲁斯伯格带领他的团队搜集了华尔街股票分析师的9年的绩效数据，这些分析师的主要工作是撰写各大公司和行业的报告，投资者、基金顾问等人可以参考这些报告进行投资决定。分析数据和撰写报告似乎是一个孤军奋战的过程，可以完全依赖个人才智。研究团队搜集了那些明星分析师的绩效信息，并根据分析师在《机构投资者》（*Insititutional Investor*）的排名建立数据库，《机构投资者》每年都会在基金经理中进行问卷调查，选出对他们帮助最大的分析师名单。该杂志会根据这些

调查评选出排名前三的名单，以及二级名单。格鲁斯伯格及其团队搜集了1988——1996年的排名数据，为这9年来的1 052名分析师建立了数据库，然后他们加入了关于这些分析师是否从一家公司跳到另一家公司的信息。为了进一步完善量化数据，他们还在24家投资银行的分析师中间进行了长达167小时的采访。

掌握了这些数据后，团队可以分析明星员工换公司的原因。他们发现了三个出人意料的结果。第一个发现是那些明星员工的绩效下降。明星员工们在排名榜上的名次通常都会下跌。“跳槽的员工第一年都会出现约20%的跌幅，而他们的绩效5年内都无法重回高峰。”第二个发现是，他们加入的新团队的绩效也下降了，由于明星员工的到来使新团队的交流受阻，甚至还出现了人际冲突。第三个发现是，公司的总体价值下降。不论人们对人才的看法如何，从市场角度看，随着时间的推移，聘用明星员工是一个消极举措。

有趣的是，研究者们发现只有一种收购方式不会产生绩效下降：一锅端方法。一锅端是指把整个团队一并收走。那些连团队一起带走的分析师们比只身走人的分析师们的后期绩效优秀得多。实际上，当整个团队迁移时，完全不会产生绩效下降。格鲁斯伯格为了解释这种差异，提出了一个假想：当个体换工作时，他们会丢失很多造就他们过去成功的资源。然而，如果他们和团队一起迁移，即使放弃了原公司的资源，他们还是会带走某些社会资源。而可以带走这些资源显然弥补了原公司资源的损失。

该研究结果显示，团队绩效比个体更为明显，但团队绩效如何量化？如果一锅端可以避免绩效下降，那么团队效应对个体绩效有何影响？

为了回答这些问题，格鲁斯伯格教授回到了投资分析师及其排名的数据库。[9]这次他和团队按照公司和团队对分析师进行整理。研究者们

的目标是找出有多少团队和公司拥有一批明星人才（那些在《机构投资者》排行榜上的人），以及拥有明星级同事对个体绩效有何影响——某一年这些明星员工的排名和下一年他们名次提高的概率。

当新的数据集产生后，研究者们发现团队同事确实对个体绩效有着显著的影响。尽管明星人才过去的排名对未来有可预见性，但是如果同事中也有其他的明星人才，他们名次持平和上移的机会将变得非常高。

也就是说，团队里人才越多，个体绩效越优秀。格鲁斯伯格的团队认为，同事的质量主要从四个方面影响个体绩效：同事成为有用信息的来源，他们给出良性回馈，他们成为个体分析师和客户的重要连接桥梁，以及他们强化了个体分析师的声誉。[10]研究表现出的意义非常简单明了：如果想让个体发挥最大潜能，请务必把他们视为一个团队的成员，而不是单打独斗的英雄。

华尔街的证券大厅和全食公司的零售店面之间的鸿沟似乎深不见底，但请不要将这些研究过度概括化。然而，对同事质量和一锅端的研究确实帮助解释了以团队为单位进行招聘的优势。尽管不是每一家公司都有能力同时招聘一个团队，这份研究表明，对个体应聘者及其所处团队进行深度考量很有必要。如果个体和团队彼此磨合良好，那么该团队的凝聚力会加强每一位成员的绩效。如果磨合不良，则不论是应聘者是假装优秀还是真的是明星人才，都已不重要。他也不可能再当明星多久了。

在传统型企业，招聘总是以个体为单位。个体应聘者由个体经理进行面试，通常是多轮一对一面试。有时也会采用小组面试，但在大多数情况下，在应聘者得到职位之前，和他互动的人数一直是越少越好。毕竟，谁想在招聘这种“小事”上花费太多时间呢。

当新人进入团队，团队负责人或经理也许是他唯一见过的人。如果是这种情况，应该不会有什么关于是否适应团队的考虑。与此相对，那

些让团队参与招聘的公司则会更为重视这点，让个体招聘看上去更像一锅端。当全食公司团队在为是否留下某人进行投票时，他们投的是这个新人是否能提高团队绩效以及他们是否能够帮助新人提高绩效。这其中的差距是巨大而明显的。

不同的团队需要不同的团队招聘方法

全食公司让团队参与招聘，因为在商店里团队彼此合作非常密切。而出人意料的是，那些团队分散在地球不同角落的公司也从这种招聘方式中获益匪浅，因为这种方式可以让他们获得和未来同事密切合作的经验。网络开发公司Automattic采用了对应聘者“试镜”的方法，在招聘过程中设立了一个步骤叫“试用”。

旗下拥有全球最受欢迎的博客平台的Automattic公司由马特·穆伦沃格创办，公司开发了互联网最著名的WordPress博客平台软件。公司拥有450名员工，分散在全世界37个国家，公司在旧金山有个办公室，但那里更像是一个众创空间。[11]公司起初几年时间里，穆伦沃格一直采用传统的招聘方式，简历筛选然后进行面试。尽管Automattic公司有时也会让候选人和现任员工组成的小组有所交流，穆伦沃格每一次发现看上去很合适的人选最后不合适时，都感到非常失望——有时甚至高达1/3的新人都以失败而告终。

穆伦沃格需要一个更好的方法，他总结认为传统招聘方式受到太多因素的影响，而这些因素其实和应聘者的表现并没有真正关联。除了应聘者的工作能力之外，更为重要的是应聘者能否和团队合作。而为了更好地看到这一点，最好的方法就是让他们在团队里工作。所以穆伦沃格摒弃过去的招聘方式，为新过程“试用”铺下了第一块基石。

“试用作为一种招聘技巧其实来自于‘试错’概念，”他如此解释，“我们之前发现部分最优秀的员工来自开源代码领域，他们编写了支持WordPress的组件，而当我们把他们招进来后，他们做得棒极了。”[12]穆伦沃格还是会筛选应聘者的简历，并且筛选出来的候选人还是会得到一个几乎和传统模式相同的初试。然而后面的步骤就和传统大相径庭。那些看上去还不错的候选人会得到在职位上尝试的机会。

Automattic公司会把他们安排在一个真正的项目团队当中，甚至会给他们工作所需的所有安全访问权限，一切如他们已经是正式员工一样。申请客服支持的人会被直接安排面对客户，申请工程师职位的人会被要求编写真正的代码，申请设计师的候选人则直接开始设计。试用期内每一位候选人都有一名主管，但候选人可以和公司更多的人进行交流互动。因为Automattic公司是分散型公司，团队可以远程合作，候选人任何时间任何地点都可以工作。他们在试用期的工作时间大部分都在每周10~20个小时，通常都是在他们当前工作的上班以前或下班以后。Automattic公司为每位候选人支付公平的、标准的小时薪资。

根据个人和项目的不同，试用期通常为3~8个星期之间。候选人不用必须在试用期内完成一个项目。团队可以充分利用试用期对候选人进行正确的评估，同时也让候选人感受公司氛围。候选人在试用期内的工作“并非完全是之后录取后要做的，但是我们还会观察除了工作以外的很多东西”，穆伦沃格解释说，“交流至关重要，所以我们要测试候选人的交流水平，以及他们如何处理反馈。我们发现优秀人才的共有品质就是他们面对反馈的态度非常开放。”

穆伦沃格认识到该试用过程会吓走一部分应聘者，但他坚信这有助于筛选掉那些并未下定决心留下的人。“我们不想让试用成为把人拒之于外的栅栏，”他说，“但栅栏有时也是件好事——如果有那么个地方人们热爱工作，希望为成功付出努力并且对公司充满激情，这些人会让这个过程变得最重要。”[13]

如果候选人试用“通过”，其所服务的团队认定该候选人非常适合该职位，最后一轮他将面对穆伦沃格本人的面试。为了排除面试官的因素影响，穆伦沃格只通过在线聊天的形式进行全程面试。根据穆伦沃格的估算，95%通过试用期的人都会被最终录取。他本轮面试的目的在于，对团队在试用期挑选出来的候选人在其工作热情和文化适应度方面做最后的评估。

当候选人接受录取后，他们将面临如何和Automattic公司最重要的团队——客户——进行互动。不论申请职位为何，新人们入职的前三周都是在客服部门工作。

试用和团队评估过程卓有成效，Automattic公司采用该流程后迅速成长，正是那些新入职的员工造就了该成长，因为他们是团队的一分子。“当我们录取新人时，”穆伦沃格对《哈佛商业评论》如此说道，“我们希望彼此的关系能长达数十年。”[14]而事实上公司应该可以实现该希望。穆伦沃格估计公司只录取了经过试用期的40%的候选人，但是这些人更倾向于一直留在公司。2013年，Automattic聘用了101名员工，其中只有2人离职。

穆伦沃格表示，公司在2014年以前，总共招聘了370名员工，只有60名离职。[15]除了低离职率，Automattic规模也大幅增长。据估算，WordPress占互联网22%的网站份额。[16]2014年3月，Automattic公司通过了C轮融资，总融资额达到16 000万美元，公司市值达到11.6亿美元，成为著名的“独角兽”公司。

穆伦沃格认为，公司的成功很大程度上归功于让应聘者在真正的项目中实习，并和团队进行互动。是的，试用期需要相关人员投入大量时间成本。但是这种投入非常值得。“进入招聘团队是一件值得骄傲的事，”穆伦沃格说，“公司的每一分子都相信，最为重要的抉择之一就是选择团队伙伴。”[17]

谷歌的模式

和未来团队在试用期进行合作或许可以展现出应聘者的真正的潜力，但是也许并不对每一个公司都适用。然而，还可以采用别的方法对标准招聘流程进行重新设计。另一家应该是最为著名的科技巨头，不仅仅让应聘者和团队进行互动，更让他们和未来有可能合作的各式各样的人进行互动。这家公司就是谷歌，不仅产品享有盛誉，从招聘环节开始其企业文化更是为人称道。

一直以来，谷歌都充分信任团队的招聘决策，甚至当团队在乒乓球桌边对应聘者进行面试时也是如此，当时那张乒乓球桌也是公司第一张会议桌。“拉里·佩奇和谢尔盖·布林总是强调，招聘决定需要全团队一起来做，而不是某个经理说了算。”谷歌人力资源部高级副总裁拉斯洛·博克（Laszlo Bock）如是说。[18]谷歌采用的这种让团队参与招聘的方法是必要的，因为谷歌每年会收到超过200万的职位申请，而只会录取几千人。谷歌曾经计算过公司录取率，发现比耶鲁、普林斯顿和哈佛的大学录取率还要低。

谷歌的招聘流程有多个步骤，从简历筛选开始，招聘人员进行远程面试，之后是来自直接招聘经理、同事、跨部门经理，甚至包括未来下属的多轮面试。[19]被未来的下属面试是很特别的体验，但是，这也印证了格鲁斯伯格的研究。“从某种程度来说，”博克说，“来自他们的评价比其他任何人都重要——他们才是以后要忍受你的人。”

接下来，所有面试的反馈会集中交给两个委员会进行审核，委员会将一一对申请者进行评估，做出录取与否的决定。这些委员会成员通常都不会是申请者未来团队的成员，但是每个人未来都有可能成为申请者的合作伙伴。委员会也将协助团队以保证一定的面试质量标准，甚至会为面试官提供反馈机制服务。最后，如果委员会投票通过，所有的相关

材料和反馈都会转发给首席执行官拉里·佩奇，他将做出最终的决定。

谷歌也致力于使用实验和各项数据来完善其招聘流程。一名候选人曾经一度会参加高达25轮和不同面试官的面试。后来公司通过调研新入职人员发现，只需通过4轮面试，公司对决定是否录取某人的信心指数就达到了86%；之后每增加一轮面试，只会增加1%的信心指数。公司还发现，一个人是无法得到足够的信息来做出决定的。

很多公司无法像这样投入巨大的时间成本，但是这并不意味着他们无法从让团队参与招聘的策略中受益。总部位于华盛顿州卡拉玛市的一家名为Steelscape的公司几乎彻底摒弃了过去的招聘制度，把整个流程交给应聘者未来将要加入的团队。[20]乍看之下，Steelscape的工厂业务是为建筑工业生产钢卷，这和泰勒在20世纪初的环境非常相似，但有一点明显的差别：Steelscape通过自我管理的团队运营，夜班时甚至没有监督员在场。因为公司完全信任自己的团队，整个招聘流程也完全交由团队来完成。

申请者首先要经过一轮初级测试来评估专业能力。通过初试的人会被邀请参与到一个名为“前期指导”的培训，他们将会获得关于Steelscape的各项信息和运营情况。在这个阶段，申请者也会经过一个面试，该面试由4名生产线代表（申请者未来的团队伙伴）组成座谈小组进行，他们都曾经经过培训，知道如何问出正确的问题，并倾听正确的回答。

人力资源部门也会派代表旁听，但是他们的职责只是观察，座谈小组代表们倾听并评估申请者，选出最佳人选。最优秀的4名申请者会继续参与第二轮面试，由不同的代表团队主持。如果这个团队的代表认定了某位申请者，该申请者就会被正式录取。

和全食公司或Automattic公司不同，Steelscape的招聘流程看上去和传统模式类似，但却把一个面试官个体改变为一个团队。通过这个方法，他们可以更快速地找到人才。从收到申请表到发出录取通知的平均

时间只有2周。公司并不需要如此快速的招聘时间——Steelscape的离职率只有惊人的1.6%，生产力却持续高效。Steelscape的招聘流程甚至荣获美国心理协会的组织效能中心颁发的“最佳实践奖”。

无论全食公司、Automattic公司、谷歌还是Steelscape的招聘流程看上去有多么不同，其核心哲学是一样的：申请者是否能够留下应该由其未来的同事决定。这个简单的哲学背后拥有确凿的事实：个体表现并不完全由个体决定。确定新入职员工的绩效潜力非常困难，而了解该员工是否能够实现潜力更是难上加难——尤其是当做出判断的人只是一位经理时。

本章描述的各种例子和实证研究都指向了同一个事实——评估绩效潜质的最为准确的方法是，让最可能影响该潜质发挥的团队伙伴们来评判。

---

1. 以上关于谷歌招聘的更详细内容参阅《重新定义团队》，拉斯洛·博克著，2015年9月，中信出版社出版。——编者注

第九章
用铅笔描绘公司组织结构图

> 构建严格的层次结构，并通过某个固定的结构进行强制实施，这种方法也许适用于传统旧产业，如铁路行业，但是当今需要一个可以应对变化的组织结构。最优秀的领导者们会描绘一个不断变化的组织结构图，按照问题和产品组建最优秀的团队，而不是画出条条框框。

艾登–麦卡勒姆咨询公司（Eden McCallum）既没有顾问，也没有专有工具或方法。2000年，就在网络泡沫破灭之时，艾登–麦卡勒姆公司成立，并且采用一种全新的经营模式，这和咨询业三巨头（麦肯锡、波士顿咨询集团和贝恩）完全不同。

传统咨询公司通常会招聘全球知名大学的MBA（工商管理硕士）毕业生。这些初级顾问会被安排到某个办公室，参与到由高级合伙人赢得的客户项目中（这些高级合伙人往往在和客户签单后不久后，就赶往下一个任务了）。初级顾问之后几年都会没日没夜地工作，然后才会有新的职场机会，或者（也许有希望）成为合伙人。随着合伙人在组织结构图内的位置不断上移，他们本人投入在客户项目的时间越来越少，寻找新客户的时间越来越多。

上述元素很少出现在艾登–麦卡勒姆公司的组织结构中，而这一点可能恰好是公司最具竞争力的优势所在。

艾登–麦卡勒姆由两位合伙人创办成立，莲恩·艾登和德娜·麦卡勒姆

都曾经任职于麦肯锡咨询公司。[1]她们1991年在英士国际商学院（INSEAD）的MBA项目学习时相识，但是她们的职场道路完全不同——艾登加入联合利华公司并搬到伦敦居住，麦卡勒姆则在家乡多伦多成为麦肯锡的顾问。4年后，她们都作为麦肯锡的顾问，在麦肯锡的伦敦分公司重逢。之后她们又分开，麦卡勒姆加入康泰纳仕出版集团，成为战略规划主管。之后不久，艾登也离开麦肯锡，她离开的理由是第一个孩子的出生以及两位合伙人新事业的诞生。

互联网泡沫达到顶峰前后，艾登和麦卡勒姆都注意到了不断增长的咨询顾问需求。很多从咨询业离开，走上领导岗位的人都非常怀念专业服务，当然，她们并不怀念咨询公司的巨大的工作压力。剩下一批人跳入了创业大潮，却在经济萧条后被无情地冲回了岸边。[2]随着越来越多的前咨询顾问加入了他们曾经为之提供服务的大公司并青云直上，这些大公司不再需要继续投入成本聘请顶尖咨询公司提供服务。大公司的某些项目依然需要顾问，但是频率并不高，也不需要有一个庞大的顾问队伍。

“我们的很多客户反映真的需要采用不同的方式解决战略问题，”莲恩·艾登解释说，“然后又有一批顾问向曾经是顾问的人反映，他们需要一种不同的工作方式，不同于传统咨询公司的操作模式。”[3]艾登和麦卡勒姆因此嗅到了一种颠覆传统咨询业的商机。

这种颠覆方式采用了一种新型组织结构——没有组织的条条框框和等级森严的阶层，而是利用互联网思维，把传统咨询业合伙人的职责分为两类：客户开发和项目交付。艾登–麦卡勒姆作为一个公司，由一批核心员工组成，这些员工被称为合伙人。但是这些合伙人不用为某一个项目工作，他们的职责是开发客户以及界定项目内容，并为项目量身打造顾问团队，这些顾问都是从独立的自由职业顾问网络里挑选而来——艾登–麦卡勒姆人才智库。

当公司与新客户签署项目合同后，艾登–麦卡勒姆会从人才智库中挑选团队。项目初级阶段，公司会给客户提供一份推荐名单，客户会从中挑选合适的人选。[4]随着公司的发展，艾登–麦卡勒姆公司发现客户更倾向于由咨询公司挑选团队。毕竟，艾登–麦卡勒姆的内部合伙人最了解其人才智库。“我们原本认为，”艾登回忆道，“客户自己挑选顾问不是最好吗？我们这么实践了几年，之后发现有的老客户会反过来找我们说：‘我信任你们，只要告诉我们你觉得谁最合适，谁该进入团队就行了。’”[5]

人才智库本身令人印象非常深刻。公司的招聘过程非常严格，该人才智库的录取率是1/10。[6]艾登–麦卡勒姆现在宣称有超过500名核心顾问，并另有超过1 000名顾问的关系网。其中大部分顾问都来自顶尖咨询公司，试图寻找有更多选择、更需要智力的工作机会。人才智库中约有一半的顾问把艾登–麦卡勒姆作为主要收入来源，而另一半希望每年做一个项目即可。这些顾问都自主制定和公司的合作协议，决定希望做什么样的工作、什么时候可以工作，甚至是否乐意出差。所有顾问的专业度和相关选择都录入数据库，合伙人组建团队时可以利用关键词按需搜索。

因为自由顾问需要孤军奋战，艾登–麦卡勒姆采取步骤来保证其人才智库给人的感觉更像一个团队。公司定期为顾问们举办知识和信息分享活动，顾问们可以彼此见面交流、分享经验，并获取行业和公司的最新信息。这些活动都由顾问自发组织，旨在减少在家办公，并提供在顾问之间知识碰撞的机会。这不仅建立起了某种归属感，还强调了艾登–麦卡勒姆公司重视长期合作的理念，虽然自由顾问并不是全职职位。“我们会举办知识分享活动，有时还会请行业精英就某个特定主题举行演讲，也会举办单纯让大家聚聚的活动，”莲恩·艾登说道，“这些对于维持长期关系非常重要，而不是仅仅是一锤子买卖。真正从专业角度了解他们对我们来说非常重要，也许比在传统公司重要得多，至少在

了解他们职业规划设想、客户资源和项目经验方面更能吸引他们。”[7]

把有趣的项目和智库的高素质人才相结合，让艾登–麦卡勒姆公司绩效非常突出。2008年，创办于伦敦的公司在阿姆斯特丹开设了第一家跨国办事处。2015年，公司在苏黎世开设办事处，并计划下一个目的地是纽约。尽管艾登–麦卡勒姆公司最初的客户都是些被大型咨询公司忽略的小型公司，如今公司客户名单包括大型企业如壳牌、洲际酒店集团以及沃尔玛子公司阿斯达超市等。[8]

组织结构图的由来

组织结构图是现代公司的标准配置。就算在那些所有员工都直接向创始人汇报的小公司里，人们还是会下意识地画出组织结构图，甚至只在脑子里想象。这些条条框框规定了谁该向谁汇报工作，组织结构图已经如此普遍，很难想象它其实是最近一段时间才发明出来的。但这就是它的本质——它是被发明出来的。

第一张组织结构图可以追溯到1855年。[9]纽约伊利铁路总督丹尼尔·麦卡勒姆（和艾登–麦卡勒姆没有关系）发现，保证下属5 000名员工交流顺畅、工作高效是一个巨大的挑战。麦卡勒姆采用电报作为快速交流手段，并绘制了第一份组织结构图。

麦卡勒姆的组织结构图由土木工程师乔治·霍尔特·亨肖绘制而成，看上去和今天典型的组织结构图非常不同，它更像是一张铁路地图。地图下方是高级管理者的控制室，从控制室延伸出去多条线路。命令链不是自上而下，而是沿着图边向外和向上而行。随着部门越来越复杂，线路不断产生支路。图的最后列举了全铁路系统的行政职责和各部门的人数和职能。这种结构图在信息交流方面展开创新，提供了一个有效的方

法，让信息可以在整个纽约伊利铁路范围共享，在管理学历史上，此举依然被视为标志性的创新。

最初几年，该创新并没有在铁路系统以外得到广泛传播。20世纪20年代一份问卷调查结果显示，组织结构图并没有在普通商业领域得到广泛传播。[10]此项发明诞生50多年后，依然没有多么普及，但是到了组织结构图的100周岁生日之际，全美几乎每家大型公司都拥有一张。

组织结构图完全实现了最初的功能：在各团队员工之间整理出明确而清晰的报告关系。如果工作的本质没有发生改变，员工每天完成的还是相同的任务，组织结构图可以实现对每日任务需要多少员工，以及这些员工需要多少监督的估算。人事管理者可以评估部门需求、撰写职位描述、找到可以完成指定任务的员工。

不断变化的组织结构图

假设对于公司外部的人来说，所有这些任务的总价值（公司所有职位）高于完成这些任务的成本，组织结构图保障了公司可以继续生存。只要工作本质没有发生变化，组织结构图也不需要改变。很长一段时间以来，人们可以在一家企业工作一辈子，沿着组织结构图向上攀爬，根本不需要关心它是否有所改变，反正就算有所变化也是微不足道的。但是最后的结果是变化来了。工作的本质发生了改变——从手工作业转变为被彼得·德鲁克命名为“知识型”的工作。知识型工作更难以预料和管理，因为相对于手工型工作，其工作内容和成本不断发生改变。

前多伦多大学罗特曼管理学院院长罗德·马丁在一篇为《哈佛商业评论》撰写的文章里指出，不可预料性会让组织结构图效率降低，而不是提高。[11]当劳动力的基本单位是岗位（重复性任务的集合）时，规划

正确的员工数量以及安排他们在组织结构图上的位置相对容易，工作流程也会顺利流畅，每天都会重复相同的任务。但是当劳动力基本单位变成知识型工作（研究、讨论等），管理就变得困难很多，因为工作流程不再流畅。马丁认为这种随机性较大的工作通常会造成产能过剩，甚至会恶化裁员和频繁招聘的循环，而裁员和频繁招聘似乎都伴随着经济萧条和复苏而产生。

然而，如果劳动力基本单位是项目，而不是岗位，根据需求员工可以被指定到不同的职位和项目，那么产能过剩就会减少，间接成本和固定开支也会减少，甚至可以避免裁员。“解决知识型工作中的暴食——呕吐循环的关键是将项目而不是工作作为管理原则，”马丁写道，“在这种模式中，员工不再被捆绑在某个特定职能上，而是灵活地在不同项目之间调动，充分发挥自己的能力。”[12]

需要指出的是，大部分咨询公司都比工业公司更强调以项目为基础，而工业公司正是组织结构图的摇篮。然而，咨询公司依然在尝试解决产能问题，以及如何安排正确的人到正确的岗位。即便是咨询公司，也苦恼于组织结构图更新得不够快。艾登–麦卡勒姆公司用铅笔描绘组织结构图，擦掉，再迅速重写，这种方法借鉴了马丁教授的研究成果，并无须担心员工超负荷工作的问题。这种在工作负荷上的差异让艾登–麦卡勒姆可以为客户提供合适的顾问，价格也相对公道。根据罗杰·马丁的观点，当公司引入了以项目为本的组织结构设计，他们就可以“减少固定的知识型劳动力的数量，因为公司可以充分调用已有劳动力。这样做的结果就是停工时间和强制工作时间的减少。”[13]

“破坏性创新”概念的发明者克雷·克里斯坦森甚至将艾登–麦卡勒姆公司列为破坏管理咨询业的公司之一。[14]正是艾登–麦卡勒姆的流动性组织结构让它成为这样一种破坏性力量。它所拥有的自由顾问关系网，让公司一直保持较低的间接成本和固定开支。早些年，这些低成本让公司可以和那些预算较低的小型公司合作。[15]公司成立伊始，项目平均预

算为75 000美元。当公司声名鹊起后，客户的规模也渐渐增加。如今艾登–麦卡勒姆的一般项目预算在25万美元至40万美元之间，还有很多项目预算超过150万美元。

正是由于起步较低，公司以少得多的收费，为中小型企业提供堪比咨询三巨头的优质顾问并因此建立声誉。公司进入荷兰市场后不久，荷兰《金融时报》头版头条刊登了一篇文章，题目为“艾登–麦卡勒姆半价提供前麦卡锡以及前波士顿咨询公司顾问”。[16]

该报纸关于艾登–麦卡勒姆的价值主张的描述让公司合伙人们感到不满。他们的想法，同时也是公司绝大多数长期客户的想法认为，并不是流动型的组织结构提供了一份本低利薄的服务。构建临时组织结构，当有新项目时重写新的组织结构的方法，艾登–麦卡勒姆也找到了提供更高质量咨询体验的方式——挖掘精英，让人们做出比在三巨头时还要出色的成绩。“每一个项目团队都是为项目量身打造、精挑细选出来的，”莲恩·艾登解释道，“每个项目成员也精心选择项目——我们付出了全方位的努力。”[17]

组织网络

为了对组织结构图的真正价值有所了解，我们必须离开咨询业的董事会，到百老汇看看。为此，我们专门研究了那些将百老汇音乐剧从想法变为现实的团队们。

每一部百老汇音乐剧都由一个高级领导团队创建和运行，每一场百老汇音乐剧的座位都是一样的，但安排什么样的观众以及如何入座，则是一门大学问，也可以让我们从中了解组织设计和人员安排的最佳管理方法。每一出剧目的高级管理团队包含六种职能——制作人、导演、作

曲人、作词人、剧作人和编舞。尽管百老汇是一项产业，但其实范围很小。百老汇是一个极为紧凑和彼此相连的网络，随着新剧的推出，团队中的人经常彼此转换职能。结果，有时人们会发现新团队有素不相识的人，有时会发现新团队有很多熟悉面孔。这种内部持续变动的现象引起了两位研究者的注意，他们是西北大学的布莱恩·乌兹教授和英士国际商学院的贾勒特·斯皮罗教授。[18]

两位研究者感兴趣的是，如何为一个团队找到正确的连接组合，以及从百老汇剧整体来看，如何定义正确的连接度。“业界众所周知，人们彼此保持长期合作关系，他们会在不同的音乐剧里重复合作，”乌兹解释道，“我们要研究的是，这些合作关系是如何建立的，也就是说，在一个更大的关系网络中，除了已经合作过的人，如何把一个团队和另一个团队连接起来？”[19]

为了找到这个问题的答案，乌兹和斯皮罗收集了从1945年到1989年每一出百老汇剧目的所有六人小组的资料。[20]他们甚至也收集了已经开始但是在预制作阶段就被枪毙的剧目信息。最后，他们建立起一个数据库，包含474出剧目以及超过2 000名工作人员，从名不见经传的编舞到传奇作曲家如科尔·波特和安德鲁·劳埃德·韦伯。

在数据库的帮助下，研究者可以重建百老汇过去40年的网络，并计算任意一年的连接程度。他们还采取了一种名为“小小世界Q”或者简称为“Q”的测量方法，对历年的关系网络密度进行分析。Q方法对网络的彼此关联度从1至5进行打分。如果关系网络比较疏散，已有和熟悉的关系很少，那么该网络将获得1分，如果网络密度达到顶峰，每一个人都彼此相识或曾经合作过，那么该网络将获得5分。

根据Q评分，研究者们研究了某一年各种百老汇剧目的成功和失败（评判标准来自媒体评论和票房表现）以及网络对该剧目成功与否的影响。结果令人震惊。Q评分——也就是关系网络——对剧目成败有着显

著的影响，但该影响并不是线性的。如果某年的制作Q分增加，那么该年的成功率也相应增加，但是当Q分继续增加，成功率反而开始下降。乌兹和斯皮罗发现，成功率呈倒U形曲线，Q分在2.6左右时，成功率达到峰值。

该结果表明，如果一个团队成员彼此陌生，其制作的剧目通常也不会很成功，但是如果一个团队成员彼此太过熟悉，也不会成功。百老汇最成功的年份是由那些既有很多亲密战友，又有新鲜血液的团队打造的。“作为一种产业，百老汇最成功的团队是，人们彼此相连，又有足够的空间让创意自由发展，在不同的时间给不同的人灵感。”乌兹解释道。[21]如果制作百老汇剧的团队如此配置，成员们不仅从熟知的同事们那学到经验和社会准则，更从新队友那儿获得不同的角度和观点。

至此，读过这份研究报告的人很容易得出这样的结论：成功的关键在于，建立一个既有老面孔，又有新面孔的团队组合。但这份研究的结果并不是关于团队——是关于网络。百老汇网络让平均Q分为2.6的团队组合并制作一出剧目，然后解散并组成新团队。如果让一个得分为2.6的团队长期合作，那么团队熟悉度得分将逐渐增加，直至得分为5。因此人们应该致力于构造这样的网络——可以组建一个匹配度合适的团队投入项目，并可以重新安排其成员组成新的团队投入新的项目。

这就是组织结构图的弊端所在，它一成不变的时间太久。除了产能问题和直接成本，组织结构图规定了谁在哪个团队，直到整个结构图改变，这个人员配置才会改变。而用铅笔描绘组织结构图——打造流动性关系网络，而不是一成不变的层次结构——艾登–麦卡勒姆公司可以根据项目组合团队，并在项目结束后对成员重新洗牌。“团队永远都是一个组合，”莲恩在描述艾登–麦卡勒姆的顾问团队时说，“有曾经合作过的顾问，也有一些新人。”[22]艾登–麦卡勒姆公司通过建立一个独立顾问的系统，也建立了一个和百老汇最优组合类似的网络。

艾登–麦卡勒姆不是唯一采用这种管理模式的公司，也不是第一个。实际情况是，很多公司已经采用了这种组织结构，在招聘全职员工的同时，允许员工根据项目自由组合团队，而不是固定在组织结构图上的某个职能。

在SumAll公司，员工除了薪资全透明外，职能安排也非常灵活。员工的职位取决于当时所处的工作团队。公司根据项目而不是产品调整部门设置。创始人戴恩·阿特金森以及一个指定委员会制订公司年度战略计划和目标，然后放权员工开创新项目，只要这些项目符合公司战略即可。“新产品完全来自员工自己的团队。”阿特金森说。[23]

员工根据项目建立团队，并选出团队负责人，然后就开始工作。项目结束后，或者当某个人对该项目的贡献结束后，团队进行重组。有时团队之间会根据成员的专项技术进行人员交换。“有时候团队负责人之间会进行像选赛马般的交易，”阿特金森说，“每个人一年平均都会换一到两个团队。”——该频率已经远远高过如果SumAll公司根据产品建立组织结构，并让员工永远留在同一个团队的情况。

通过这种以项目为本的形式，SumAll设立了一种类似于百老汇的社交网络和艾登–麦卡勒姆的人才库的结构，只是SumAll拥有的是全职员工，而不是自由职业者。其结果是，SumAll的团队一直保持着既有合作过的成员，又有拥有新观点的新人的平衡。通过摒弃传统组织结构图，SumAll公司组织起一个网络，这个网络如果用Q系统来评分，应该也会是在2.6左右，是一个最优分数。

艾登–麦卡勒姆和SumAll是以项目为本构建组织结构图的最佳案例，但是同样，他们不是第一个吃螃蟹的人。有一家公司自1958年创办以来一直采用临时组织结构图的方式：戈尔公司。戈尔公司是著名创新产品戈尔特斯面料、Elixir吉他弦和Glide牙线的创造者，公司的理念是，创建一种被创始人比尔·戈尔称为“格状，而不是层次”的组织结

构，发挥创新型人才的最大潜能，这种组织结构可以将全公司每位员工彼此相连。和SumAll公司的员工一样，戈尔公司的员工自发提议和自愿加入新项目，并可以随着项目改变自主调整。当项目快要结束时，员工开始寻找下一个可加入并提供帮助的团队，这种做法可以保持网络内一直拥有一定数量的新鲜和多元的团队。戈尔公司60年来一直采用这种模式，公司从比尔·戈尔家里地下室成长为拥有1万名员工，在三大洲都拥有办公室，年营业额超过30亿美元的成功企业。

艾登–麦卡勒姆，SumAll和戈尔公司都代表了对能够持续重写组织结构图的颠覆性尝试。与之相对比的是，著名设计公司IDEO（艾迪欧）一直致力于建立一种企业文化——组织结构相对稳定，但员工依然可以自由选择加入和支持不同的项目。[24]

IDEO这种企业文化起源于20世纪90年代中期。当时公司仅仅成立几年，已经从小型设计工作室快速成长为拥有150人的团队，团队所有成员都直接向最初的高级管理团队汇报工作。公司需要找到一个组织重组的方法，既可以让公司提高效率，又可以保留原有的作为小型设计公司彼此合作的优势。和铁路总督丹尼尔·麦卡勒姆在家埋头画一张大图不同，IDEO创始人戴维·凯里决定让公司组织结构有机地发展。凯里召开了全员大会，宣布了如下举措：公司不会有一张组织结构图，员工可以选择跟从大约5位负责人，每个负责人都领导着一个新的“工作室”。

负责人轮流宣布了自己将要做的工作类型、将要面对的挑战以及他们对设计和创新的理念。[25]会后，凯里要求员工们列出自己想要选择哪位负责人，想要加入哪个项目。员工可以做出第一选择、第二选择和第三选择。不是负责人选择自己的团队并标在组织结构图上，而是员工自己选择领导。最终的结果是，每位员工都实现了第一选择。

然而，就在公司进行重组时，凯里还是提醒所有人，公司最重要的指导性原则之一就是“开明的试错制”：即使是采用这种新型结构，员工

的任务和选择都只是初始原型，随时可以按需更改。“我们想要做出的改变，”凯里说，“……都是临时和可更改的试验。”[26]几年后，随着公司规模持续发展，IDEO又推翻所有，重复该过程，允许员工再次选择工作室负责人以及自己在组织结构图中的位置。[27]戴维·凯里及其团队将组织结构图视为一个初始原型，并一直贯彻对个人的组织不能阻碍彼此合作做出成绩的原则。

近20年过去了，这种独一无二的管理哲学一直存在于IDEO的企业文化，尽管公司现在已经在全球拥有10处办公室，员工人数已经超过500人。这种扩张虽然带来了更大的组织结构图，员工依然被鼓励离开自己的特定职位，帮助别的团队项目。实际情况是，公司甚至为员工每周安排出一定的时间，供他们为别的团队项目服务。

哈佛商学院的特蕾莎·艾玛贝尔教授主持了一项关于IDEO企业文化的研究，研究发现，在项目组外，员工的彼此合作互助，已经成为IDEO完成工作的组成部分。“在IDEO，绝大部分员工都在这种企业文化的浸染下学到了合作互助的精神，他们定期举办活动，在公司内部发展网络。”研究者们如此写道。[28]为了研究这些网络，研究者们在员工中调查了对其所在项目有帮助，以及全公司给予帮助最多的前五名人员名单，并据此进行对照。结果令人非常惊讶：每一个人都至少被另一个人列为有所帮助的人，89%的员工都出现在另一个人列出的前五名的名单上。研究者们甚至亲眼见证了一位资深团队成员利用自己的帮忙时间，加入了一个还未正式开始的项目团队的头脑风暴会议。

和前面几家公司艾登–麦卡勒姆、SumAll和戈尔公司相比，IDEO的组织结构并不是特别灵活。然而，即使在最初几年，公司还是一直强调组织结构图不是硬教条。公司鼓励员工脱离正式的团队，为其他团队提供更好的合作和帮助，让整个网络保持活跃（尽管也许是无意识的），保持在2.6左右的Q得分。就这样，IDEO公司成为从网络文化中受益匪浅的实例，即使在公司并不是完全自由地根据项目更改组织结构图的情

况之下。

打个不恰当的比方，就算你没办法用铅笔描绘组织结构图，也可以用可擦笔来画。

第十章
质疑开放式办公环境

虽然最近流行的开放式办公环境趋势总是被认为能够激发合作，但是研究表明，开放式工作环境激发合作的优势往往被分散注意力这一缺陷所抵消。最佳领导者们对采用开放还是封闭的办公环境这一辩题有着不同的解答。

20世纪90年代中期，杰伊·恰特把自己的办公室搬到了开放式空间的最角落。当时恰特创办了自己的个体广告公司，现在更名为李岱艾（TBWA/Chiat/Day）广告公司。[1]创建伊始，公司就获得了巨大的成功，恰特迅速和盖伊·戴（Guy Day）的公司合并，并命名为Chiat/Day。（恰特的姓放在前面，戴可以担任总裁。）

他们二人一起合作，创造了很多广告历史上最令人难忘的瞬间。恰特负责制作了著名的苹果公司“1984”的超级碗广告，在该广告片中，在反乌托邦的未来，大屏幕上大佬们正在给人们洗脑说教，一个年轻女孩奔向大屏幕，用一把斧头狠狠砸向了屏幕。此后，恰特又继续制作了苹果公司同样著名的“不同凡‘想’”（Think Different）广告。他还为Eveready（永备）电池公司创造了劲量兔子等为人熟知的品牌形象。1990年，《广告时代》杂志称李岱艾广告公司为“时代代表人”。

当恰特把注意力转移到办公环境——尤其是他自己的办公环境时——他决定开启另一个颠覆性的概念。1993年初春，正从科罗拉多州特柳赖德滑雪道一跃而下的恰特开始思考办公环境对工作的影响。他想到

一般的工作环境总是设计成反映公司阶层的模样，谁的办公室越大越远，谁在公司的阶层就越高。“上班时只有上厕所才离开办公室，”恰特在一次接受《连线》杂志采访时说，“这会让人产生孤独和恐惧感，而且也毫无生产力可言。”他还想到科技是如何在慢慢消灭人们对办公环境的需要，甚至都不需要有办公室（毕竟当时第一次互联网泡沫即将到达峰值）。当恰特滑到地面后，已经有所顿悟。他决定彻底改造Chiat/Day的办公环境，为全世界树立一个商业榜样。

那一年末，恰特将计划公之于众。简单来说，他决定拆除美国西岸所有办公室的隔墙和隔间，包括移走所有的办公桌和桌面电脑。所有会造成员工有一份领土感的东西都被移走。“现在，上班后你会得到一个储物柜——还可以领取一台电脑和一部手机，这就是你一天需要的东西。”恰特说。员工可以拿着笔记本电脑和手机，到一个大房间里，在无数桌子和沙发中随意找到一个位置坐下来办公。任何私人物品、家庭照片或个人奖励都可以放在储物柜，但是这些私人物品决不允许进入该“团队工作间”。恰特把全公司都推向了极致，这也是他认定的未来的工作环境——开放式空间的最大化。

这一切只产生了一个问题：它毫无作用。

办公空间被重新设计一年内，公众视野出现了很多关于恰特这种极端设计的负面新闻。[2]新设计反而加剧了办公室政治，员工之间会为那些本来设计为公用的位置和用品产生争端。有些员工会来得很早，领取电脑和手机，然后把电脑和手机藏到储物柜，睡上几个小时后再开始工作；还有人会把电脑藏过夜，这样第二天就还可以用同一台电脑。因为不允许在公共空间留下任何东西，员工们开始把未完成的工作藏到储物柜里，而储物柜的空间根本不够用。一位女性员工为了记住未完成的工作，甚至开始把所有东西放到一个红色玩具拖车里。

最糟糕的是，公共空间并不足以容纳所有人，它不够宽敞。有人上

班后发现没有地方可以工作，于是就会离开。经理们也没有办法把一个团队召集起来，工作无法顺利完成。到了1998年，Chiat/Day公司意识到恰特关于开放式空间的灵光一现并不是个好主意。公司不得不再次重新设计办公环境，这次，几乎完全和恰特在滑雪道上想的设计相反。公司清理了旧办公室，把整个公司搬到了完全不同的、设计更为传统的办公空间。

尽管恰特的试验失败了，但是失败的消息并没有像最开始那样广为流传。实际上，许多公司的领导者都听说了开放式空间，其中有不少开始效仿。安永公司模仿了“旅店”模式，为频繁出差的员工设计了非固定办公桌。斯普林特公司和思科都曾经尝试设计一个更前卫的“虚拟式空间”。大踏步迈向开放式办公环境的脚步并没有随着很多案例的失败而减缓。更令人惊讶的是，在2000年到2008年，开放式办公的步伐似乎更快了，由于经济衰退，成本较小的开放式空间对公司的吸引力更大了。

当时，70%的美国办公地点都有一个开放式办公环境，新的领导者不断出现，取代杰伊·恰特成为领潮人。[3]当迈克尔·彭博成为纽约市长后，他做出一个著名的举动：搬出市长办公室，在一个摆满50张办公桌的房间中一个工作隔间办公，每张办公桌之间由低围栏隔开。彭博充分相信这种“牛栏式”办公布局和开放隐私的优势。彭博的这种办公布局成为政府首脑和公司领导在MBA教室里研究的对象。[4]2015年，马克·扎克伯格宣布，脸谱网会打造世界上最大的开放式办公环境，这家著名的社交网络公司甚至聘用了著名建筑师弗兰克·盖里来打造一个占地约4万平方米的总部，可容纳2 800名员工在一个巨大的房间内同时办公。[5]

总体来看，这种趋势把员工的平均工作空间从1970年的46平方米缩小到2010年的18平方米。[6]尽管不可否认，开放式空间具有巨大的成本优势，其支持者还坚信开放式空间最大的优势来自可以加强员工间的合作和交流，也因此可以创造更高的效率。

然而，这种说法非常站不住脚。大量关于开放式办公空间的研究表明，开放式环境的弊端远远超过其节约成本的优势。

开放式办公环境让员工更封闭

杰伊·恰特的办公室布局试验后不久，另一个更具颠覆性的实验开始了。一家总部位于加拿大北部的原油天然气公司开始重新设计办公环境，从传统型办公空间向开放式空间转换。公司的领导者还邀请了来自附近的凯尔加里大学的心理学家小组，对该转变对员工的影响进行调研。[7]

研究者们分成了几个聚焦小组，来决定应该测量哪些元素以及如何测量。他们设计了一个问卷调查，收集员工对办公空间、压力源、团队成员关系、办公室规则和绩效等方面的看法。他们让经理们把附有讲解的问卷发给员工，员工作答后密封，直接寄回（匿名保护）。研究者一共进行了三次调查：办公环境改变之前、搬入新办公环境一个月后以及6个月后。

研究者们在收集和分析了所有问卷数据后发现，每一项衡量指标都显示，新的开放式给员工带来了消极影响。员工们对办公环境的满意度降低、团队之间关系变差以及工作表现更为糟糕。员工们还表示压力增加。此外，研究者们发现即便是环境改变6个月后，这些负面影响依然存在，也就是说即使员工们已经适应了新的环境，负面影响仍在继续。事实上，搬入新环境6个月后，团队成员彼此的不满指数持续降低，达到了最低点。

这些研究结果很明显：开放式空间降低了工作效率，增加了压力，但是研究者们认为此次采样的数量还不够大（只有21名员工回答了所有

三份问卷）。然而，随后的采样数量大得多的研究更支持了他们的观点。

2005年，悉尼大学的金仲秀和理查德·德·迪尔教授采用了更为庞大的数据集和样本进行了一项研究。[8]这两位教授从加州大学伯克利分校的使用后评价（Post-Occupancy Evaluation，即POE）数据库对办公室环境问题进行了数据采样，该数据库是工作环境研究的行业标准。自从2000年启动以来，使用后评价已经成为对办公空间评估时应用最为广泛的工具。他甚至采用了LEED——一个评价绿色建筑工具——认证的评估方法。该数据库的广泛使用也为研究者提供了大量数据。

金教授和迪尔教授根据办公建筑的种类，选取了一小部分数据子集，但数量依然非常庞大：从303个办公建筑收集的42 764份观察报告。教授们把每一个建筑都做出分类，归为5种分类的一种，从封闭的私人办公区域到没有分隔的开放式办公区域，然后从不同层面对每个类别的满意指数进行比较，这些层面包括噪音指数、听觉隐私、互动难易度、布置舒适度、空气质量、温度甚至光照指数。

不出意料，他们发现封闭的私人空间的总体满意度最高，而开放式空间的满意度最低。但是当他们从个体角度进行分析时，却发现了出乎意料的结果。封闭式办公区域和开放式办公区域最大的差异主要体现在视觉隐私、听觉隐私、空间大小以及噪音指数等方面。开放式办公区的员工对缺乏听觉隐私这点给出最负面的评价。此外，开放式办公区的员工中，有25%~30%对工作环境的噪音指数表示不满。然而，在互动难易度这一点，开放式办公区员工的满意度并没有比私人办公区高。如此看来，尽管噪音是一个问题，但是更高的噪音指数并不是来自开放式空间内大家的合作讨论。

研究者们在这些分析的基础上更进一步，采用了回归法计算每一个层面对员工总体满意度的重要程度。和总体满意度关系最为紧密的层面

是互动难易度，尽管事实是在这一点人们觉得开放式和封闭式办公空间没有太大区别。换句话说，两种办公环境下的员工们都渴望更便捷的合作，但是那些在开放式环境的员工可能发现和面临的压力及噪音轰炸带来的注意力分散相比，这种方便的合作也不再划算。

2011年，在人们对开放式办公区这一概念还持有比较积极的态度时，利兹大学的三名教授发现了和凯尔加里大学教授们相似的研究结果。[9]马修·戴维斯、德斯蒙德·利奇和克里斯·克莱格编译和总结了超过100份对办公环境的研究报告。他们发现开放式办公区在让员工感觉自己是更为创新和合作的办公环境的一分子这方面，确实比较成功。然而，开放式办公区也损害员工的生产力、注意力跨度、满意度和创造性思维，因为它创造了更多中断，加重了压力，并让员工无法集中精力。有意思的是，他们发现，开放式办公区确实增加了合作（至少看上去如此），但是该合作带来的总体效益并未抵消生产力和创新的损失。

在实验室里，来自康奈尔大学的加里·埃文斯和达娜·约翰逊发现，开放式办公的噪音对人的压力有着相似的影响。[10] 40位女性文员回应了他们在报纸上的广告，希望成为关于某个电脑设备实验的志愿者。（也有部分男性希望参加，但由于大部分志愿者都是女性，研究者们决定只采用女性志愿者，也因此研究可能会存在的性别差异。）每一位女性都被随机安排在两种环境之一：安静的或者嘈杂的。每一位女性都参与了两个长达3小时的实验——一个作为基线，另一个作为真正的实验结果。在实验过程中，志愿者们被要求以正常、轻松的速度把一份航空安全手册的内容输入电脑里。她们还被告知研究者们不会监督她们的表现（实际上研究者们确实在监督）。

嘈杂办公条件下的女性们被安置在一个模拟真实的开放式空间的低噪环境（电话声、打字声和抽屉开关声），而安静办公条件下的女性则完全没有这些声音的干扰。正如真实的办公环境会发生的那样，所有志愿者每隔20分钟就会被打断一次，被要求快速完成一个小任务。研究者

们追踪了她们的打字表现，还观察了她们在什么情况下会改变姿势和调整座位。（定期调整坐姿和座位已被证明可以降低患肌肉骨骼疾病的风险。）

实验结束后，研究者们还测量了志愿者们的肾上腺素、去甲肾上腺素和皮质醇水平，以精确评估她们的压力指数。最后，所有志愿者都被要求计算一些小题目（有的有解有的无解），志愿者一次计算一道题目，直到完全解答出来或者认定无解，然后如果时间还有富余，可以继续解下一道题。

两种环境下的志愿者们在表现水平方面持平，实验后的调查也没有看出哪一组比另一组的压力指数更高。但是从她们的肾上腺素水平来看，在嘈杂办公环境的志愿者确实形成了更大的压力。此外，在嘈杂环境下的志愿者改变座位的频率明显较少，说明嘈杂的环境不利于她们未来的健康。嘈杂环境下的志愿者还表现出解题的积极性较低，表明她们在嘈杂环境下工作后自我激励指数降低。两位教授的研究结果表明，也许开放工作空间不会影响即时表现，但确实会带来压力指数升高、自我激励指数下降以及也许会逐渐积累的疾病，这些都有可能在未来降低整体生产率。

埃文斯和约翰逊教授因此认定，开放式办公环境的噪音会为员工带来疾病隐患，而丹麦有研究者发现，在开放式空间工作的员工的确更容易生病。[11]丹麦国家工作环境研究中心的四位研究者——由简·彼得森（Jan Pejtersen）领导——曾经在全国范围内进行问卷调查，调查样本为大部分工作时间处于室内的丹麦市民。研究者将收到回馈的市民工作地点分为四类：私人办公室、两人共用办公室、三至六人办公室以及全开放式办公区。

彼得森及其同事分析了办公室类别对如下问题答案的影响：“去年总共休了多少天病假？”因为该调查样本是国家问卷调查的一部分，研

究者因此得以掌握调查对象的年龄、性别、是否吸烟、是否运动、身高体重以及其他可能影响生病的数据。研究者发现，在私人办公室工作的个体的病假天数最少，两人共享办公室的个体病假天数多50%，而在开放式工作环境工作的个体病假天数多62%。奇怪的是，三至六人共用办公室的人的病假天数只比私人办公室的多出36%。

尽管研究并不是为了证明开放式工作环境让人生病，结果却证明确实如此。此外，由于研究者无法确定疾病类型，还有一种可能是在开放式空间工作的人有时只是不想上班而已。不论如何，研究从数量上揭示，高绩效员工尽管本应该在开放式空间内彼此合作，但却很少待在那里。

创造有利于工作的办公环境

几十年来关于办公布局的研究确实为开放式空间的员工提供了一线希望，或至少提供一个可以抵消消极影响的方法。2005年，来自延世大学的李素英和在办公家具公司海沃氏任职的杰伊·布兰德（他本身也是一位认知心理学家）进行了一项合作，共同研究员工对办公空间的掌控感是否影响其满意度。[12]他们发现这种掌控感确实对满意度有强烈的影响。

他们研究了来自5家美国公司的228名员工，这5家公司包括从中西部的汽车供应商到西南部的电信公司。所有参与者的办公环境可分为4类，从私人办公室到全开放式空间。参与者要回答包含39个问题的调查问卷，这些问题涵盖了注意力分散指数、工作空间使用灵活度、掌控感、工作表现、工作满意度、团队精神和个体更倾向于选择私人还是开放办公空间等方面。不出意料，他们发现，注意力分散指数较高的参与者也表现出对办公空间满意度较低。

但是出人意料的是，那些认为自己对硬件工作环境有所掌控（可以改变办公桌布置或者可以随时换个地方办公）的员工表现出对工作环境满意度较高、与团队的凝聚力更高、对工作的满意度也更高。而对工作满意度较高的员工通常工作表现也更好。

李素英和布兰德的研究表明，真正的问题也许跟是否开放无关，而是公司里的员工对工作方式和地点有多大的掌控权。如果员工获得某种程度上的掌控感，那么他们是可以忍受开放式空间的（甚至也许乐在其中）。这些发现也得到了那些旨在创造最佳办公环境的设计师和建筑师的认同。创造一个最佳的工作环境也许并不需要封闭开放式的空间或者开放封闭式的空间。这不是一个非要二选一的抉择。

“良好的工作空间最终吸收两方面的优势。它有时会促使人们合作，而有时又给予人们独立和自我隔绝的选择或可能。”戴维·克雷格说。[13]克雷格是全球建筑设计公司CannonDesign的办公场所战略专家，也拥有建筑学和认知科学的博士学位。“很多公司都尝试过放弃所有固定工作空间的形式，建立一个混合各种类型的办公场所，让人们可以在任意地点工作。”大量证据表明，设计一个可以让员工自由选择的混合型办公场所似乎是最佳方案。杰伊·恰特想让公司员工每天自己选择工作地点的想法其实很接近，只是他在限制员工使用一张开放式或不同的办公桌方面有些过头了。

而这种选择和开放正是格里集团首席执行官亚历山大·圣阿曼德致力为员工打造的。格里集团是一家有着独特商业模型的咨询公司，它帮助把个人专家和需要一对一咨询服务的个体组合在一起。[14]由于公司的独特商业模型，圣阿曼德想要为员工提供完全不同的办公体验。2014年，格里集团将总部搬到了纽约市中央广场一号办公大楼内的全新办公区。

新总部由两层楼构成，一进门首先看到的是一层宽敞明亮的中庭，

其中布置的家具更像是置身于某个家中的客厅。然而，空间的独特之处还在于，这种令人放松的客厅式感受是大量办公格和成排的办公桌无法带来的。整个空间取而代之的是一系列不同的家具风格，一层中心还有一家大型咖啡店。除了咖啡椅和中庭的客厅沙发及椅子，整个办公区的家具风格从开放式圆桌到图书馆式阅览椅、从可容纳多人的大型会议室到可以供一个人独自思考的小房间，各式各样，一应俱全。

格里集团的员工们没有指定办公桌。和Chiat/Day的实验性办公区一样，员工们都有自己的储物柜放置私人物品，也可以在两层办公区间内自由徜徉。但和Chiat/Day不同的是，每个人都有自己的笔记本电脑，而办公空间足以容纳全部人工作。新总部面积达到6 000平方米，可以容纳350名员工办公；而格里集团只有250名员工。此外，办公区围绕着“社区”布局，每个社区都配有打印机、复印机和其他办公设备。每一个业务部门都有一个社区，所以没有办公桌的员工也总有一种归属感。还有，习惯于使用台式机的员工可以将笔记本电脑安在特制的书桌上，书桌配有键盘、鼠标和大屏幕。

格里集团的办公环境最为有意思的是，在一般人眼中，它看上去就是一般的开放式空间环境。但是其中的多样性和无局限选择都是开放式空间的巨大优势，并且还增加了李素英和布兰德的研究中提到的个体掌控感优势。这种掌控感在传统式办公室里不会存在。“我们希望你会感到自己掌控着整个空间，而不只是你的办公桌，”建筑师克莱夫·威尔金森如是说，“这是一个里程碑式的改变，因为在过去员工总是固定在一个空间，有人会告诉他：‘如果你足够幸运，也许有一天会有自己的办公室。’”[15]也许是命运的巧合，威尔金森正是杰伊·恰特自己的办公布局实验失败后重新聘用的建筑师。

也许因为吸收了恰特的教训，威尔金森决定让知道要搬家的格里集团员工感觉自己不仅对新设计，更对整个设计过程有所参与。公司从每一个部门抽取代表，成立了一个建筑委员会，并定期举行全员大会，通

报最新情况并获取反馈。“不和员工团结一致就是自找麻烦。”威尔金森说。[16]

最终的设计结果将员工的选择和控制发挥到了极致，为员工们提供了各式家具摆设，员工们可以自由徜徉一整天。“如果他们想要在办公桌上工作，我们有非常多的办公桌，”圣阿曼德解释道，“如果他们想在咖啡店工作或团队一起或在沙发上，我们都有合适的空间，如果他们想要有一个私密的电话亭或会议室，我们应有尽有。”[17]就算员工一整天需要占据上述各种空间，多出来的空间也会满足他们的个人需求，并且让他们拥有各种选择。也许有员工需要一早在咖啡店和另一个部门的团队开会，然后回到自己的社区和自己的团队开会，然后她可能会回到电话亭大小的个人会议室安静地独自工作。连圣阿曼德本人也发现自己经常一整天都在四处游走，在各种工作空间驻留。这种灵活性的优势不仅体现在可以方便地合作和互动，更体现在员工可以获得的安静和平和，尤其是那些很容易被办公区嘈杂环境分散注意力的员工。

是的，格里集团的办公环境并非处处完美，但它的设计展现了一个可行的方案，作为对办公区该如何开放或封闭的问题的解答。正如圣阿曼德和威尔金森相信的那样，也正如杰伊·恰特得到的教训那样，一切最终都归结到什么样的空间最适合员工以及他们的工作本质。任何能够为员工提供最大化的空间掌控感的设计都胜过完全封闭或完全开放的设计。

综上所述，开放式办公环境需要封闭一些，封闭式办公环境需要开放一些，需要给予员工们充分的选择让他们找到对自己、对团队以及对全公司的最佳工作方式。

第十一章
低成本高回报的长假制度

> 尽管“一直发光”的感觉很好，最优秀的领导者还是会让自己和员工定期休一次长假。这些领导者发现，保持高效的最好方法就是利用一长段时间故意让自己远离工作。

2009年7月，著名艺术家和设计师斯特凡·施明德站上了TED演讲台，提出了一个不同凡响的理念。

TED是世界上最顶尖的思想者和行动者的年度聚会，在TED上，演讲者将会为听众传达自己“值得传播”并一定会对自己的事业有所启发的理念。从这些演讲者的成就来看，施明德的演讲最初一定让人惊讶不已。他的值得传播的理念很简单：减少工作。施明德告诉听众，每过7年，他都会把自己的设计室关闭一年，让自己，也让自己的设计师们利用这一年的时间去旅行，或做任何体验。他和整个团队在那一年都可以做任何自己感兴趣的事，只要这些事不涉及平时的业务即可。“那一年，所有客户都找不到我们，”他说，“我们集体消失了。”[1]

施明德清楚了解听众会有什么样的反应，也知道他们会觉得很不可思议。不用多问，他主动抛出了最容易会被问到的问题：如何为这么长时间的离开埋单？在一个竞争如此激烈的世界，他和他的公司只能保证上一个项目做得不错，离开当下、停止客户关系，完全抛下工作——这样做难道不是太冒险了吗？

施明德的想法和观众完全相反——实际上，暂时抛下一个成功的事

业正是让他有一个成功事业的原因。“这对我来说乐在其中，”他告诉听众，“但也是更为重要的……来源于这一年的工作成果又回馈到公司，以及回馈到社会大众。”施明德发现，在休完第一次跨年长假后，他完成的所有新项目的质量都更高，这些和他休息的时间直接相关。“基本上来讲，第一个长假年后的7年里，我们所做的都来自那个长假年的想法。”[2]由于这些创意都变成了高质量的项目，当所有设计师长假归来重回纽约时，工作室可以向项目收取更高的价格。施明德的经验是，把休息和长假的体验相结合，重新点燃了他和团队的创新激情，也因此为公司再次带来了商业上的成功。

长假在美国公司并不常见，但是比例在不断增长。2009年，人力资源关系协会进行的一项调查显示：美国只有不到5%的公司提供带薪长假。[3]到了2014年，这个数字增长到15%（3%提供带薪长假，剩下12%提供无薪长假）。[4]长假对公司来说似乎是个全新理念，其实不然。长假的英文单词“sabbatical”源于希伯来语的“Sabbath”（安息日）一词，一个固定时间进行休息的古老概念。

在学术界，长假已成为一种机制。第一所提供长假的大学是19世纪60年代的悉尼大学。[5]19世纪80年代，哈佛大学设立了长假制度，就此把该制度带入美国，哈佛大学此举的初衷是吸引享有盛誉的学者加入。此后40年里，全球无数高等学府都纷纷效仿。到了20世纪20年代，全球共有大约55所顶尖学府，包括牛津大学和剑桥大学，都提供长假年机制。[6]时至今日，长假已经成为几乎所有学术机构的固定组成部分，尽管受经济条件影响，有的年份不一定提供长假。通常情况下，大学会为教授提供一个学期的带薪长假，或者一年长假半年带薪，让教授可以重新休整或进行研究。教职工通常每六年到七年可以申请一次长假。

即使在普通公司当中，长假制度也已经存在了很多年。美国第一家企业提供的长假应该来自1977年的麦当劳公司。[7]起初，该长假机制为

员工提供每10年一次的带薪休假8个星期的福利，适用对象是直接受雇于公司（不包括特许经营店雇用的员工），这些人包括高级管理层、公司自有的餐厅经理，甚至包括维修人员。由于麦当劳公司拥有上万名员工，任何一年都有几千名员工在休长假。除了比其他餐厅提供更多的汉堡之外，麦当劳提供的长假也比任何公司都多。

2006年，麦当劳加快了步伐，为工作5年的员工多提供了一个星期的迷你长假。除了休息和放松，麦当劳的领导者发现长假有助于人才发展和后续规划。“在人们休假的两个月，你有机会看到代班人的表现，从人才管理角度来看，这样做大有好处。”麦当劳人力资源部总裁里奇·弗洛氏如是说。[8]有些员工曾经因为在同事休假时代班表现优异，而被提升担任新的职务。

在麦当劳公司采用该制度不久，英特尔公司紧随其后，成为第一家拥有长假福利制度的科技公司，1981年，英特尔推出了长假计划，每7年为有资格的员工提供一次8周的带薪休假（包含全部福利）。[9]此外，英特尔允许员工在获取资格后3年内的任意时间休此长假，这样员工可以用该长假实现配合配偶的假期或调整状态更好地工作。英特尔还允许员工将长假最多延长4周，这样整个长假就长达近3个月。

和麦当劳一样，英特尔公司也发现该计划实现了两个目的。“最重要的目的是让员工得到休整，”英特尔全球福利战略总监塔米·格雷厄姆说，“第二个目的是为了他人的发展。”每一个长假也是那些留下来的员工的机会，他们可以得到培训来为休长假的同事代班。出人意料的是，格雷厄姆还发现对于英特尔公司来说，相比于收获，公司的付出微乎其微。“不论休假与否，员工薪水照领，而公司内部彼此代班，所以没有真正的成本付出。”但是当休完长假的员工回来工作时，他们带着全新能量回归，以及代班同事发展全新技能，每个人都获得了回报。

在英特尔公司之后，一批硅谷公司开始复制这种经验，其中包括

Adobe、欧特克公司和门罗创新公司。[10]该长假实践并不仅仅适用于员工数量众多的大公司。2012年，MeetUp公司创始人兼首席执行官斯科特·海费尔曼为公司75名员工开设了一个长假计划。[11] MeetUp是一家小型科技公司，其最主要的产品就是meetup.com网站，一个在线规划线下小组碰面的社交网络平台。该计划为在公司任职时间达到7年的员工提供了3个月的带薪长假。海费尔曼创办该计划的初衷是作为留住人才的策略，在科技公司，7年好像一辈子那么长。“大部分人休一个舒适长假的方法是离职，好好放松一下，然后找个新工作。”海费尔曼的合伙人布伦丹·麦戈文说，他也是公司第一个休该长假计划的人。

麦戈文在3个月的休假中，得到了休息、缓解以及他一直以来找寻的“某些新的东西”，他也把自己的休假视为员工的发展机会（和麦当劳以及英特尔公司的想法如出一辙）。麦戈文用了几个月的时间给团队开会，培训他们如何代任自己的工作，结果团队表现得非常优秀。“人们真的可以站出来并开辟新领域。”麦戈文回忆道。[12]除了休息和发展，长假也让MeetUp这一小型公司找到如何持续增长的方法。当公司一名软件工程师在柏林休了三个月的长假后，他回来告诉海费尔曼和麦戈文想搬到柏林住。因此两位创始人为这名工程师找到一个方法，他们在柏林开设了一个办公室，来到了一个从未开发过的人才领地。

有些公司甚至开始提前为员工提供长假计划，而不是传统的任职7年或10年后。总部位于芝加哥的投资研究公司——晨星公司为员工提供了任职4年就可享受的长假计划。晨星公司1984年由乔·曼苏埃托创立，一直由于其休闲愉快的工作环境而受到高度评价，其工作环境完全不像芝加哥的投资公司，而更像是加利福尼亚的科技创业公司。除了让员工得到充分休息，晨星公司还将长假看作对员工认可和奖励的方式。“长假计划是我们对员工说谢谢的方法，谢谢他们帮助公司成长，也帮助彼此成长。”公司的招聘网页上骄傲地写道。[13]尽管不是每个人有了资格后都会休长假，但大家都体验到了有这个机会的积极效应。[14]

也许最为独特的公司长假计划来自QuikTrip公司。QuikTrip公司总部位于俄克拉何马州的塔尔萨市，是一家加油站和便利店的连锁企业。公司不仅为管理层提供带薪长假，还要求必须休假。取得休假资格的时间虽然很长，但是公司命令所有超过25年工龄的员工必须休一个4星期的长假。此外，对工龄达到30年、35年和40年的员工，公司要求休更多的长假。尽管有25年或40年的工龄的员工似乎该是退休的年纪，但由于QuikTrip的“内部提拔”策略和零售业环境，很多员工很年轻时就在公司工作，从收银员开始做起。因此，25年是一个非常合适的时间段，让公司可以奖励忠诚的员工一段休息时光。“我们的目的是让终身制的员工们好好休整，减少倦怠。”QuikTrip前人力资源副总裁金·欧文说。

低成本高回报的带薪长假

如果说提供哪怕是无薪的长假是一项积极改革，那么那些提供带薪长假甚至要求必须休带薪长假的公司的经验表明，这种做法的成本低、投资回报率高。除了这些经验，越来越多的研究结果也证明了长假的优势。

由于长假起源于学术界，大部分对长假的研究都是在长假中进行的。其中最为严谨的关于长假的研究来自由美国、以色列和新西兰的教授组成的12人研究小组。这12名教授最近合作研究了在彼此10所大学里，个人休长假对同事的影响。[15]其中一名研究者，也是得克萨斯大学阿灵顿分校组织行为学教授的詹姆斯·坎贝尔·奎克在开始休长假后加入了该项研究。奎克在空军后备役服务了3个月，他说：“我发现自己在空军的时间不仅让我获得了急需的休整，也为我补充了可以带到教室里的真实世界的体验。”[16]当他结束了空军服役后，决心从他亲身体验的角度，投入关于休长假的影响的研究。

奎克教授和团队对在接下来的学期够格休长假的129名教授进行了问卷调查。然后把这129名教授和另一组有着相似资历、任期和统计信息的129名教职员工进行对照。休长假的教授和对照组都经过了几次问卷调查——长假学期开始前一个月、学期中以及学期末。这些调查实际测量了很多因素，包括感知压力指数、心理资源，甚至生活满意度。

一学期后，休长假的教授们归来，对照组的教授也都结束了教学工作，研究团队发现休长假的教授们的压力指数明显下降，心理资源和综合健康指数都得到提高。[17]简单总结就是，长假的确能够带来休整和恢复，这和企业领导者们发现员工所体会到的一样。

此外，这些积极改变的影响在他们重返工作岗位时依然存在，这表明无论是休长假的人本身，还是他们服务的机构，都从长假中受益匪浅。“我们发现长假提供了一个人际交流和技能增长的机会，如果没有长假很难有这种机会。”奎克说。[18]

研究团队还对差异性进行了研究，尤其是不同种类的长假。他们发现那些完全把自己和常规的校园活动分离——不参加会议、不回办公室，也很少和学校交流——的人从长假中收获最大。此外，那些去另外一个国家休长假的人，和在同一个地方只是做不同项目的人来说，享受到了更完美的假期。

总体来看，团队的研究结果表明，长假确实提供了更高的投资回报率，不仅是从休假人的角度，更是从让他们休假的公司角度。长假提高健康，降低压力，提供获取新知识和技能的机会，这正是提供长假福利的商业领袖们所发现的。

在长假中发展领导力

长假对于领导力发展有何影响？这个问题实际上已经得到了很好的研究，结果表明，长假不仅对未来的领导者，对休长假的领导者更是有利。

狄波拉·林内尔和蒂姆·沃尔夫德两位研究者调查了长假对非营利性组织领导者的影响。[19]她们调查了5个组织的61名领导者，这5个组织都提供长假计划。尽管不同的组织对长假的计划和要求有所不同，比如符合长假资格的工龄或职位等，但是这5个组织有一些相同的特点。它们都要求休长假的人完全休满3~4个月，并且不鼓励偶尔回办公室看看。它们都要求某种程度上的休假后的反思，它们提供的长假都被视为减轻压力的方法以及对领导力责任的需求。

尽管调查结果不出意料地显示，长假能减轻压力，但关于长假对领导角色本身的影响，还是引人注意。研究者们发现，参与问卷调查的大部分领导者休假归来后，都对自己的角色自信心增加了，并且觉得在长假中可以跳出思维定式，产生全新的灵感和理念，从而影响公司的各项改革并吸引更多资金。此外，大部分领导者还发现自己对公司的远景洞察更为具体，也有了全新且更强有力的视角。他们还表示和董事会成员合作更为顺利，董事会成员的长假计划和学习阶段让工作更为高效。

最为有趣的是，研究者发现，对绝大多数领导者来说，当他们休假时，临时代班的人后来在上司回来后都变得更为高效和有责任感。很多临时领导甚至在高级领导层长假归来后，继续担任合作者的角色。长假确实为第二级领导者们提供了发展技能的机会。“有些情况下，上级长假中临时担当公司领导职责的人往往证明是正确的培养人选，”林内尔和沃尔夫德在研究报告中这样写道，“有一个团队曾经在全国范围内寻找合适的人选，但是最后选择了公司的副总裁，因为公司看到了她在担任临时管理者时的领导力。而另一个公司则通过长假的机会，让休假者和临时管理者都认识到后者不是未来的培养对象。”长假机制从本质上，让企业有机会测试某位候选人能否胜任新职位。[20]

综上所述，两项研究结果都验证了提供长假计划公司的经验。除了可以降低职业倦怠并且增加参与意识之外，长假还是领导力发展和接班人计划的一个积极因素。总而言之，长假会产生更多更好的公司领导者。经验和实验证据都表明，长假的投资回报率相当之高。

迷你休假和补助带薪休假

也许对于某些公司来说，几个月长的假期还无法想象，一些创新型领导者已经通过更短、更频繁地增加带薪假期的方式，得到了同样的收获。简单总结就是，他们创建了迷你休假计划。总部位于科罗拉多的通讯录管理软件公司FullContact“贿赂”员工把假期休完。公司提供付费带薪假期。

该付费带薪休假计划是公司首席执行官巴特·洛朗的想法，他在2012年正式推出了该计划。他发现该计划非常有好处。他说：“这是一种对员工长期幸福指数的投资，其回报即为公司的持续成长。”[21]FullContact的补助带薪休假计划是指，每年如果员工休假，则可获得7 500美元的补助。在员工休假时，他们不允许工作，并且必须完全不和公司联系。

洛朗相信这项规定能够有限抑制他称为“误解型英雄主义综合征”的病——员工感觉自己需要一直处于工作状态，公司离开他会瘫痪或崩溃。“这好比你不断刺激产生肾上腺素，因为你以为人们全天候24小时都需要你。”洛朗这样解释道。[22]

这些员工也许起初工作非常努力，但当他们生活的其他方面逐渐受到影响时，就会出现成本大于创造价值的情况。洛朗本人就曾经在几年的时间，一直感受到这种误解型英雄主义综合征的破坏性影响，让他深

受困扰。在个人生活出现了几次失败，并缴了很大一笔学费后，洛朗决心把员工——也把自己——从工作狂妄想中解放出来。自从计划实施之后，洛朗本人就休了几次完全隔离自己的假期。

金融投资服务公司Motley Fool多年来一直实行传统型长假计划，该项计划规定，为公司服务达到10年的员工可以获得4~6周的带薪长假。公司领导者发现这项计划非常成功，因此决定继续为工龄不到的员工开创一个轻型休假版本。在这项新的试验中，公司称为“Fool的闲杂时间”，每月随机选择一名员工。[23]该员工将被强制要求在一个月内休两个星期的假，完全远离工作。为了鼓励该获奖员工能够真正休假，他还将获得1 000美元的补助。和公司的传统长假计划一样，“Fool的闲杂时间”也让公司领导者全公司范围内定点检查，确保没有哪个部门或项目太过依赖某个个体。

莎曼·斯科泰罗曾经在Motely Fool担任该项目监督人，她表示一开始，近一半的“获奖”员工也许因为误导型英雄主义综合征，都试图回避休假。“大家没获奖前都想获奖，真正得奖了却发现自己的休假意愿没那么高。”斯科泰罗说。最后大部分人都休了假，当他们这么做的时候，他们不仅得到了休息，更意识到了公司离开他们可以照常运转，因此他们以后可以更为有效地让自己多多休假。

迷你假期和个人休闲时间在减少倦怠、优化招聘和提高表现方面的积极影响如此突出，有些公司甚至尝试刚入职的员工就可以享受此福利。总部位于旧金山的商业地产搜索引擎网站42Floors创始人和首席执行官杰森·弗里德曼开创了他称之为“提前休假”的计划。[24]他回忆这种想法来自他的一次新员工招聘。“其他公司都会问：‘你什么时候可以来上班？’”弗里德曼可以看到那名应聘者已经既疲倦又受到困扰。弗里德曼很想把他纳入麾下，但可不想在这种一开始就疲惫的状态下聘用地。

所以弗里德曼录取了他，但附带了一个奇怪的条件——该员工必须

在上班第一天前休两个星期的假。42Floors公司会为这两个星期支付薪水，而如果该员工不休假不进行休养的话，不能来公司上班。弗里德曼不仅成功招揽了这名员工，并且招到了可能会比在其他公司表现更为优秀的人才。因为这个成功案例，弗里德曼将该政策定为强制命令。所有新入职员工都会得到一份录取通知以及一段休假时间。“当他们拿到录用通知的那一天时，就好比是圣诞节的早上，”弗里德曼说，“就好比‘耶，好好享受一下吧，你回来后就拼命干活吧！’”[25]

在旧金山科技产业的高绩效文化氛围里，提前休假也许是能够让新入职员工得到充分休息并做好工作准备的最佳的迷你休假制度。弗里德曼的实践迅速传播，其他公司也很快开始了提前休假制度。

在悉尼和旧金山都设有办公室的企业软件公司Atlassian甚至丰富了该休假的内容。除了给新员工提供带薪休假，公司还给了他们旅游折扣券，迫使他们在开始工作第一天外出旅行。Atlassian的人力资源总裁杰夫·戴安娜说，该计划于2010年推出，作为人才战争中一种招聘策略，试图节省聘用猎头的成本，将资金投资在未来的人才身上。“换工作是一个非常重要的决定，我们想给予员工充分的时间休整，陪陪家人，”她说，“因为一旦开始了一份新工作，你几乎就要全身心投入其中。”[26]

另一项有趣的迷你假期实践出现在TED总部，正是斯特凡·施明德2009年演讲的地方。跟许多公司一样，TED在圣诞节和元旦之间放假。但是这个位于纽约的非营利性组织每年7月也放假两周。公司每年为每个人都提供迷你假期。“当你的团队都是充满激情和专注的杰出人才，你不用让他们再更加努力，你需要让他们休息。两周的强制性假期让每个人都必须外出度假。”TED会议的执行制片人琼·科恩如是说。[27]

公司开创此项实践是为了正式实现定期休息。最初，TED的唯一的产品是一年一度的会议。每年都围绕着该会议进行策划，会议结束后，

全体员工会休息一周，充分放松后神采奕奕地回来准备下一年的会议。但是当TED把会议中的演讲发布到网上后，公司的工作规划迅速成为全年度的投入。TED的领导者们，也许听过施明德对于长假的歌颂，开始了一项计划改变商业模型以重获所失去的东西。“规划度假是一件很难的事情——如果没有人为我们提前规划休假两个星期，我们中的大多数都会对此心存愧疚，如果什么东西突如其来地出现，我们倾向于回避和取消。”科恩这样说，“因此我们发明了强制休息时间，这对生产率和幸福感都至关重要。”

长假、迷你假期、提前休假、强制休假——所有这些计划都有一个共同点：都代表了低投资、高回报。为员工提供系统的时间进行休息和休整，也激发了他们全新的创造力和绩效潜能。这些计划各有不同——长度和结构——对于领导者们来说都是获益的途径。每家公司都用一种不改变商业模式的方法从长假的休息中获益。很多公司采取了正式的长假计划，而有些公司采取了短而频繁的休假。无论如何，所有这些公司得到的积极回报远远高于付出，而科学实验又为这些经验提供了证明。离开工作休息一段时间会让工作更出色。

第十二章
解雇管理层

一些最为成功的公司已经开始解雇管理层。其他公司也已经开始采取措施把某些管理职能下放到曾经被管理的员工层。研究表明员工最为高效和投入的时候是他们可以掌控自我命运的时候，而不是把命运交给经理的时候。

维尔福软件公司的员工不用听从“老板”的命令。

这是因为在这家总部位于华盛顿州贝尔维尤市的公司里，没有老板下命令。

实际上，维尔福是一家不设管理层的公司。公司不相信管理层，也不相信职位描述。当新人加入公司时，他们会轮流参与不同的项目，和很多人进行交流，然后决定要全职加入哪个项目（如果他们决定参与多个领域，也可以选择多个项目）。

“我的观察是，新人需要6个月的时间才完全适应这里的文化，没有人会告诉他们该做什么，没有经理会给他们评定绩效，也没有什么升职，甚至固定职位的概念。”维尔福员工迈克尔·阿卜拉什在公司博客上如此写道，“一切都是他们自己的责任，只能依靠自己来分配公司最有价值的资源——他们的时间——通过找到自己可以做什么对公司最有价值的事，然后就去做这件事。”[1]

维尔福也不是几个程序员在车库里工作的小公司。1996年，迈克·

哈林顿和加布·纽厄尔创办了维尔福公司。[2]他们二人都曾经任职于微软，然后决定合伙创业，就在纽厄尔结婚当天，两人正式签署了公司成立文件。公司推出的游戏系列《半条命》大获成功，公司也从此快速成长。该游戏的6大系列对整个游戏产业都产生了巨大的影响，曾经获得超过55种年度最佳游戏奖。[3]

该游戏成功后维尔福又开发了很多其他成功的游戏系列，以及发布了在线游戏分发门户Stream。全世界大约70%的游戏都在Stream平台进行销售。[4]尽管公司没有上市，但是据估计该平台的市值约在30亿到40亿美元之间。公司迅速成长，从最初的两个合作人到拥有超过400名员工。

通常，这种类型的成长会需要相对严格的层次结构，这样才可以管理所有员工，保证大家找到正确的工作方向。但是哈林顿和纽厄尔不这么认为。“我们思考了公司需要在哪些方面发挥优势，”纽厄尔说，“我们发现在这里，我们的工作就是创造前所未有的东西。经理们善于把流程制度化，但是在我们这行里，这可不总是件好事。”[5]

因此哈林顿和纽厄尔选择忽略传统结构，打造了一种全新的、包容创意型人才发光发热的结构。他们通常称这种结构为扁平化结构，但是其实是一个不断改变，各种规模的团队在其中为大家公认的最重要的目标共同打拼的结构。维尔福员工手册上有以下这段话：

> 当你在娱乐公司打拼了近十年，一直想找到地球上最为睿智、最具创新的人才时，却告诉他们坐在一张办公桌前，做着指派的任务，这种做法扼杀了他们99%的价值。我们需要创新者，这意味着要创造一个可以让他们顺利发展的环境。[6]

事实上，维尔福的员工每天的工作变化太多，以至每个人的办公桌

都配有轮子，并且只需要拔下两根线，就可以推着去需要的地方。“公司的流动性是一项宝贵的资产，每个人都认可这一点。”雅典大学经济学家亚尼斯·瓦鲁法克斯说道，他曾经是维尔福公司的常驻经济学家。[7]瓦鲁法克斯和阿卜拉什的看法一样，即新人需要一段时间适应。这种企业文化不是人人适用。“刚进入维尔福的人都有点不知所措，因为没人告诉他们该做什么。”[8]

然而，公司会有人会告诉员工可以做什么。因为维尔福公司没有管理层，所有的项目都由某位员工或一组员工向公司提出想法，然后自己组织团队。如果有足够的办公桌推到一块儿，项目就此开始。有时在一个项目中，会有一名员工被称为“负责人”，但是公司的每个人都知道这个头衔只意味着他需要收集并追踪所有的信息，并组织下一阶段的任务——而不是命令该做什么。

公司还有很多人会告诉员工做得怎么样。维尔福虽然没有管理层，但有一个绩效管理系统。就和工作本身一样，该系统也建立在同事的基础上。一组指定的员工会和公司的每一个人会谈并询问他们自上次同事会谈以来还和谁合作过。他们会询问每一位员工彼此合作的体验。所有反馈都会被收集并分析，之后每位员工都会根据合作过的同事的评价收到一份报告。

公司还采用一个相似但却和绩效管理分开的系统来决定薪资。每一个项目组都将根据以下四个因素为组员评分：技能水平、生产效率、团队贡献和产品贡献。所有信息收集完毕后，公司将应用一系列的计算方法决定每位员工的薪资级别。

维尔福还给予员工充分权力做出招聘决定，并称该决定为“全宇宙最重要的事”[9]。维尔福把其组织设计的成功归功于公司把最聪明、最具创造力同时最有才华的人才招至麾下。确保未来继续只雇用高素质人才是让整个系统继续成功的关键。公司手册还提示员工：“面试新人时，

需要做到胸有成竹的不仅是确认他们是否有才华或有团队精神，还要判断他们是否有领导公司的能力，因为有一天他们会担起这个责任。”[10]

和大多数公司相比，维尔福不设管理层不设级别而取得的成功可以看作一个特例。然而，这种组织结构并不是前无古人的全新趋势。随着工作本质的改变，保持工作的组织性和生产力的方法也相应改变。传统来看，管理层的职责包括计划、组织、命令、控制、报告和衡量。当工作的本质发生改变后，诸如维尔福这样的公司发现，抛弃传统管理结构，让员工自主负责这些职责——自主管理或至少自己决定如何被管理，对公司更加有利。随着越来越多不设管理层的公司的产生，相关心理研究也越来越多，这些研究为我们提供了为什么不受管理的员工反而工作更加出色的线索。

自主管理的起源

几十年来，两位研究者一直致力于发现什么在驱动人类行动，尤其什么可以产生内部动机（参与某种行为的驱动力并不是来自外部奖励，而是来自内部愿望）。这两位研究者是来自罗彻斯特大学的爱德华·戴西教授和理查德·瑞恩教授，他们从20世纪70年代开始研究人类的动机和根本原因。他们的工作后来被定义为“自我决定理论”，并且得到了来自世界各地学者们的论证。

自我决定理论的基本原理是，内部动机的主要驱动因素之一是自主性，即在生活和工作中掌控选择的强烈意愿。随着研究的进行，戴西和瑞恩教授开始发现内部和外部动机的对比其实是自主动机和受控动机的对比。[11]“自主动机包含充分按照自主意愿和选择开展行动，而受控动机包含在压力和指令下朝向某种目标开展行动，这种体验来自自我以外的

力量。”他们这样写道。[12]

在一项研究中，戴西和瑞恩教授（以及福特汉姆大学的保罗·巴德）对美国一家主流投资银行里一线员工进行了研究。528名员工集中到一个部门会议中，每个人都收到一份调查问卷，该调查问卷旨在衡量不同的指数，其中包括体认到的自主支持，也就是说上级在多大程度上会听取他们的意见，给予有益的反馈，并为他们提供各种做什么和怎么做的事情的选项。这份调查还要求员工提交最近的绩效考核报告。研究者们发现员工对自主的认知和总体绩效有着重要的关系。简单来说，管理者们对于做什么和怎么做的控制越少，员工表现越好。

在戴西和瑞恩工作的基础上，研究证实了全球范围内的自主的好处，不论是像维尔福公司这样的知识型工作，还是像制造业的工业型工作。在一项对耐克公司工作条件和管理经验的研究中，由理查德·洛克领导的研究小组对两家位于墨西哥的条件相似的服装工厂进行了比较。两家工厂很多方面都很相近，从生产的产品到各自的经济、社会和政治环境，到每家工厂的团结程度。这两家工厂不同的是工人的自主程度。在A工厂，工人们可以自由组织团队、安排工作、预定目标和划分任务。在B工厂，对工人的管理和控制要严格得多。洛克和他的团队发现A工厂的效率几乎是B工厂的两倍，A工厂平均每天生产150件服装，而B工厂只有80件。此外，A工厂的成本也比B低40%，还是在A工厂薪资更高的情况下。[13]

在大西洋对岸，谢菲尔德大学的卡马尔·伯迪领导的研究小组花了32年的时间研究了308家制造业公司——并发现在生产率方面，自主性可以产生非常大的差异。研究人员追踪了各种生产力驱动计划——如员工赋权、供应链合作、全面质量管理、准时制生产等。经过20多年的研究发现，越来越多的工厂开始采用这些自主性管理计划。最后，很少有工厂可以在绩效上有脱离于自主因素的表现。只有当公司采取自主计划，给予员工自主性（比如赋予足够的权力或基于团队工作）时，公司

绩效才得到提升。最后，和自主相关的制度使每位员工创造的价值提升了9个百分点。[14]

香港城市大学的欧泽贤教授发现，自主性不仅对员工表现产生积极影响，还可以让员工对公司更为忠诚、更有责任感。欧教授对266名珠宝工人进行了问卷调查，同时也调查了每个人的一名同事和直接上级。对工人们的调查问卷旨在测定他们可自主工作的程度以及他们是否愿意参与一般的组织行为，如帮助同事或为公司提供想法等。对同事们的调查问卷是关于他们和受调查工人的关系。上级的答案用来评定受调查工人的绩效表现。欧教授分析完成所有数据后发现，自主性对工人参与公司行为的意愿有着非常大的影响，并且自主性也会增强团队关系。而这两点也因此对工作表现产生重大的积极影响。总之，更具自主性的个体会成为更好的公司一分子、更好的朋友以及更好的员工。[15]

由于自主性和独立性不同，这种关于关系的发现非常重要。自主性是对自己的工作有所掌控，但并不意味着单打独斗。“自主性是指按照自己的意愿行动，可以有多种选择。”戴西和瑞恩这样写道，“而独立性是指单独行动，不依靠他人。”[16]因此和同事的相处有可能既有自主性又有独立性，依靠彼此的工作支持自身的努力。实际上，对于自主性的渴求（和对个人主义的渴求不同）似乎是普遍性概念，而并非有文化差异。关于自治性、健康程度和表现方面，研究者们已经在从美国到俄罗斯、土耳其、韩国、孟加拉国的全球范围内证实了同样的结论。[17]

自主性和无政府状态也有所不同。在工作场合，自主性是给予员工充分的负有责任的自由，而不同的公司给予员工掌控程度有所不同。有些产业和公司发现他们无法完全不管不问，但是可以给予员工某种程度上的掌控力，最初可能会有些奇怪。“一个金融分析师曾经问过我，是否担心失去对公司的控制。”西南航空公司前首席执行官赫布·凯莱赫如此写道，他反对员工解决客户问题前，需要咨询上级或参考公司制度。“我回答他我从未掌控公司也从未这样想过，如果你创造了一个人

们可以真正参与其中的环境，就不需要掌控。”[18]凯莱赫的说法响应了维尔福公司的经验，也证实了几十年来对自主性的研究结果。无论公司的管理者多么稀少，如果员工没有感觉到对自己的工作有所掌控，他们的工作热情就会打折扣。

“无管理者”意味着每个人都是管理者

维尔福不是唯一一家实行无管理者结构的软件公司。在线写作平台Medium在创立不久后，就采取了自我管理结构以加速公司的发展。和维尔福公司领导者采用的扁平化结构有所不同，Medium由自我管理的团队组织而成，或者称为“圈”，在不同的项目上工作。[19]

例如，有一个圈涉及用户如何寻找和阅读内容的问题（“阅读和发现圈”），还有另一个圈关注于如何创建内容（“创建和反馈圈”）。每一个圈或团队都有一个明确的目标：服务于公司的更广范围内的目标。但是每一个圈都有这样的权力：在满足目标的前提下，可以采用任何方法做项目。如果一个项目对于某个团队来说规模过大，他们可以内部寻找人选加入，也可以招聘新人。雇用决定和其他所有决定一样，都由团队和个体来做，不需要管理层同意；根本没有管理层。

扁平化管理或自主管理在软件科技界有一个不断普及的趋势。在软件科技界，产品来源于员工的理念。那么更为传统的公司，产品来自原材料或从地里长出来的作物的公司呢？

40年以来，晨星番茄加工公司一直在这么做。[20]晨星番茄加工公司是全世界最大的番茄加工公司，每年加工全美几乎1/3的番茄。1970年克里斯·鲁弗创立了晨星公司，从最初的一家卡车公司，成长为每年运输200万吨番茄的番茄加工公司，公司上下都由拥有自主权的无管理者

的员工负责。尽管鲁弗依然拥有公司总裁的头衔，但他不会下命令。所有员工才是写出自己的公司使命宣言的人，一句简单的使用宣言表明了他们希望为公司使命做出贡献：“生产并提供高品质番茄产品和服务，持续满足客户预期。”[21]

当员工拟定出该宣言时，他们和每一位可能会涉及的各界代表进行了协商，最后共同起草了一封同事理解书。总共3 000封左右的同事理解书每年都会被拿出来重新探讨和修改。这些理解书很灵活，但从本质上来讲，它们就是公司的组织结构。“这些同事理解书创建了结构，”鲁弗说，“所有指令全部出于自发，并具有更大的流动性。”[22]晨星公司的每一个业务部门也都与所有客户和供应商协商了和同事理解书类似的协议。人们相信，由于这些协议都在个体实体之间产生，他们比管理者们更懂得调整目标、鼓舞士气。因此同事理解书是一个比设立管理者更好的绩效管理制度。鲁弗指出：“如果人们是自由的，他们就会真正投入在自己喜欢的事情上，而不是被迫去做别人告诉他们要喜欢的事情。”[23]

当协议到位后，员工们可以自由追求自己的使命和目标。没有什么采购部门批准设备请求，如果员工们有什么需要，他们就直接去买。也没有什么人力资源经理决定何时需要招聘新人，如果同事们觉得工作量太大，他们就直接招聘新人完成工作。公司全体员工都可以自由使用公司资源，每个人都可以灵活支配公司资源花费。

所有员工都必须咨询相关同事，为投资回报计算建立一个案例。此外，在协商同事理解书时，员工们会拟定“踏脚石”，作为全年追踪工作进展的工具。每个月，公司会发布详细财务报告两次，向所有人公开。同样，没有人告诉员工或部门该保持什么样的预算或指定什么目标。“我不想晨星公司有员工认为他们的不成功是由于设备不好或同事没能力而造成的。”鲁弗说。[24]在很多方面都可以看到员工的成就感。鲁弗和同事们相信，公司系统让员工拥有更好的主观能动性和判断力，同时也强化了他们的专业技能和同事关系。公司成立40年来，鲁弗见证了

公司超过行业平均十倍的成长速度。[25]

但是，不是所有尝试无管理层或自主管理结构的公司都获得了成功。完全自主并非人人适用。2015年谢家华宣布拥有1 500名员工的Zappos转变为完全自主管理的公司。[26]在此之前，谢家华已经取消部分经理职位，某些领域完全放权给员工，为最终完全变成无管理层做准备。

谢家华意识到该计划无法得到全部员工的认可（尤其是那些将会回到个体贡献者角色的经理们），他写了一封很长的内部备忘录，为员工解释具体要改变什么和改变原因。之后该备忘录也公之于众。在这封备忘录里，谢家华宣布了“录取”的新形式（见第四章）。谢家华说如果任何员工在研究了改革建议后觉得这并不适合自己并决定离职，Zappos会为他们支付3个月的薪资和福利。“自我管理和自我组织并非人人适用，也不是人人都必须要向前迈进。”谢家华在备忘录中如此写道。他是对的。在210名离职的员工中，有20名是经理。全公司14%的人认为新模式不适合自己——远远高于接受4 000美元离职奖金的新员工比例。

但这也许并非坏事。通过对拥有1 500名员工的公司进行彻底的组织结构变革，Zappos实际上在让每个人为一家新公司工作。Zappos的离职员工也许很欣赏过去的自主程度，但是如果取消所有的管理者职位来达到这种自主，这种想法对于他们来说可能太激进了。

也不是所有从最大化自主性中受益的公司都可以做出取消管理层的决定。在北卡罗来纳州达勒姆的通用电气飞机引擎装配厂，管理层依然存在——只有一人。[27]整个工厂只有一名厂长，成百上千的员工都只向一名厂长汇报工作。

也许更应该说，所有员工彼此负责。除了该厂长的有限职责外。通用电气达勒姆是一家自我管理的工厂。每一个飞机引擎都是由团队打

造，团队制订生产计划。团队从上级那接到订单：某种引擎何时需要准备好运送。剩下的一切都由团队自己协调——工作计划、任务分配、计划、假期、培训还有团队冲突。

通用电气达勒姆自我管理的动态体系其实是一个很小的理念的逻辑延伸。1993年，罗伯特·亨德森被指定了一项任务：为通用电气开设一家新工厂，并且有一项不同寻常的要求：新工厂每位员工都必须拥有美国联邦航空管理局的机械师证书。亨德森说："这样我们就有一个很好的员工起点，并且不用在基础培训上花太长时间。"

在一般的带装配线的飞机引擎工厂里，不一定每个人都要有美国联邦航空管理局的证书，而拥有不同技能的人需要不同程度上的管理。但是如果大家的起点相同，那么只需要很简单的管理层级即可，更多的可以交给团队处理。该概念的逻辑性扩展为：不需要装配线结构。所以在通用电气达勒姆，一个团队负责建造引擎的所有元件。一个团队负责组装由1万个部分组成，重达8.5吨的引擎。这些团队对引擎全权负责，他们把引擎照顾得非常好，有一种著名的说法是，他们任何一人都会跳上运送引擎的十八轮运输车，把车箱打扫干净，确保在运输过程中引擎不会受到损害。

团队中的每个人都受到平等对待，每个人都了解彼此的薪资。根据技能水平，所有技工只分为三级，每一级的薪资是固定的。尽管工厂厂长可能是传统组织结构图上的唯一的管理者，但这里的文化是每个人都对其余团队成员负责。每个人都是彼此的老板。较大的决定如人力资源、安全政策和流程等通常都是由一个委员会决定，该委员会由各个团队选出来的成员组成。

和维尔福软件公司一样，招聘是通用电气达勒姆自我管理文化的重要组成部分。新人除了拥有美国联邦航空管理局证书，还必须能适应该文化。面试可以长达8个小时，由5名面试官轮流面试，还包括让应聘者

参与一个团体活动做各方面观察。[28]技术水平很高的应聘者如果看上去和团队环境格格不入，也不会被录取。这种团队优先的理念造就了强大的团队文化，在其他方面也有所体现。每一名员工都穿着同样的制服。工具和零件都公开摆放，无人监管，释放出信任的信号，并且每天都会有团队会议。每个团队两班倒，但是为了让两个班的人都团结一致，两个轮班会在每天下午两点半进行交接，所有团队成员都集中在一起分享进度和更新，一起检查故障，也一起解决冲突和调度问题。

结果不言而喻，从通用电气达勒姆工厂输出的引擎中平均75%都真正实现完美，剩下的25%通常都只有一点小缺陷——表面划痕或线没有对齐等。考虑到设计和打制一个飞机引擎的高科技，这种完美比率非常惊人。引擎中的每个螺栓都需要用扭矩扳手完全拧紧，有时候零件之间的误差容忍度是人的头发的宽度。

通用电气达勒姆工厂创立不久，就实现了在维持高质量情况下，降低飞机引擎50%的装配线成本。当回忆设计工厂结构的经验时，亨德森认为工厂的成功不是由于只有一个厂长或者固定几个管理者，而是因为给予员工充分的自治。“我们通常选择不给员工提要求，”他说，“他们往往会高出我们的预期。我们坚持要严格管理，但其实完全不需要。”[29]

近几年来，新比利时酿酒公司一直在尝试远离严格管理的实践。自1991年创办以来，这家总部位于科罗拉多州的柯林斯堡的酿酒公司一直在把掌控权下放给员工们。金·乔丹和前夫杰夫·勒本士共同创办了新比利时酿酒公司，公司已经成长为美国第4大、全世界第8大啤酒酿造公司。[30]公司因先进的酿造技艺和管理模式而闻名。公司领导者称之为“积极参与、主人文化”。尽管传统管理者依然存在于组织结构图中，掌控和自治已在每一个层级推广应用。

每位员工在加入新比利时酿酒公司第一年年底，都会骑着一辆定制的登山自行车出现在公司。自行车本身就是公司创造灵感的象征，勒本

士1989年开始每年举办比利时自行车游。公司的标志性啤酒——“Fat Tire”就是受到该自行车影响，Fat　Tire啤酒上还有著名的红色自行车标志。定制自行车还有另一种意味：所有权。所有的员工，不论是否拥有股份，不仅都可以查询公司的财务数据，还可以获得金融知识培训，学习关于损益表、财务比率、现金流等方面的知识——这是所有权的重要体现，因为公司聘用了各行各业的精英，从微生物学家到狂欢节表演者。[31]“我认为如果员工不了解背景情况，就不会有主人翁的感觉。”乔丹如是说。[32]

所有权也和决定权紧密相连。员工们帮助公司制定方向和做重大决定，他们在开始新的举措之前，往往会集中投票或达成共识。在20世纪90年代后期，公司得到一个机会，可以通过收购一家在怀俄明州的风力发电厂，达到环境可持续发展的目标，但是条件是必须要和发电厂签一份10年的合同，并且要支付一笔预付款。“我们是有这笔资金的，但是已经承诺员工把该资金用于分红。”新比利时公司的可持续性发展部副总监凯蒂·华莱士说。[33]因此全公司员工集合起来讨论该议题，创始人们说明了机会和成本后，就离开了会议室。仅仅45分钟的讨论之后，全员就达成共识。他们决定放弃自己的分红，将资本投资在把风力引入工厂上来。

新比利时仍然采用传统的管理结构，但是通过给予员工所有权和决定权，公司获得了自治带来的效益，同时还保持着满足管理需要的传统方法。这种混合式管理方法的优质效益让公司继续把它推向极致。最近，乔丹把自己的股份卖回给员工股份所有权计划，公司变成百分之百员工所有。（勒本士2001年离开公司，2009年将所持股份卖还给公司。）“两年前，当要宣布要把公司卖给谁时，我们发给每位员工一个信封，”乔丹说，“信封里面是一面小镜子。我们用这种方法宣布，我们把公司卖给了大家。”[34]尽管不是所有员工都完全掌控自己的任务，他们所有人手中都完全掌控着新比利时公司的未来。

诸如维尔福、晨星和新比利时公司的领导者们用不同的方法实践了为员工提供自主权，却无一例外在放弃控制时得到同样的收获。当个体感受到自己可以自由决定要做什么和如何做时，他们变得更有动力、更为忠诚也更加高效。数十年的研究支持了这些领导者的例子。为了实现自主权带来的激励力量，领导者们不需要完全放弃控制或解雇所有经理，但是每位领导者需要思考的是现有结构如何限制了员工对自由的感知，以及它如何成为组织发挥最大潜能的障碍。

第十三章
庆祝离职

随着个体在一家公司的任职时间越来越短，领导者们对员工的道别越来越频繁，甚至最优秀的员工也不例外。领导者们该如何道别——是庆祝还是逃避——这不仅影响离职员工，还会影响在职员工，也会影响新旧两个公司的成就。

麦肯锡咨询公司的每一位新来的咨询顾问都会想到离开。实际上，公司大部分新人在第一天上班前就已经开始想到自己的离开。这也不是他们的错，有一部分应该归罪于咨询业的本质。公司采用的是合伙人模式，通常被称为“要么升，要么走”——要么一路按级晋升直至合伙人，要么就想办法离开。

每过几年，麦肯锡的合伙人都会对咨询顾问们的升级资格进行评估，那些几乎没有可能升职的人会被婉转地劝离公司。全公司4/5的人不会成为合伙人。他们都会选择“走”，因为“升”可能已经不是选项或它已经不是自己的目标。新人想离开的另一个原因是，提及离开麦肯锡后的打算是招聘过程的一部分；开始在麦肯锡工作之前，先想到离开就已经是生活的一部分。

当公司面试官走访商学院校园或和应聘者见面时，他们都会谈到加入麦肯锡校友会的深远影响力。“我们会谈到新员工不仅会接受顶尖的培训、可以参与解决最棘手的问题，以及会和最优秀的客户打交道，还会提到公司会保持校友的终身联系，彼此紧密团结。”麦肯锡校友会全

球总监西恩·布朗这样说道。[1]他们会提到公司过去的校友有的成为全球企业的CEO，有的开始创业，有的进入非营利组织或政府机构。一路走来，麦肯锡都给予他们大力支持。公司招聘网页上简单地写着这样几句话："尽管麦肯锡的生活深刻刺激，人们确实会离开，而公司对此乐见其成，事实上，我们骄傲地看到他们最后变成全球领导者……我们很高兴地看到麦肯锡外还有那么多的麦肯锡人。"[2]

确实值得骄傲。公司成立90多年来，其旗下咨询顾问们给全球企业和各国领袖带来了深远的影响。所有这些影响都起源于一个低调的开始。1926年，詹姆斯·麦肯锡独自创办了麦肯锡公司。[3]他本人是泰勒"科学管理"思想的拥护者和实践者，他最开始把公司的咨询顾问都称为"管理工程师"。

在詹姆斯·麦肯锡于1939年去世之前，公司都是按照这种方法进行管理的。1950年，马文·鲍尔接任公司总裁一职。鲍尔被认为是改造公司结构，让公司从规模和影响力上都得到大力发展的功臣。正是鲍尔把公司的咨询顾问们从管理工程师变成了专业管理人员。[4]

鲍尔采用的办法有些与众不同。比如，他坚持所有的咨询顾问都必须戴软呢帽——直到肯尼迪总统颁布禁令。鲍尔还禁止初级咨询顾问穿花格袜子，认为这样会转移客户注意力。鲍尔指定咨询顾问所有的行为都要对公司的形象和专业度负责。这种做法卓有成效。

公司影响力大部分来源于其从世界顶尖大学招聘精英的能力——包括牛津大学罗德奖学金获得者以及哈佛大学的贝克学者奖获得者——并把他们培养成世界顶级咨询公司的精英成员。[5]然而，如果没有一种独一无二的实践，麦肯锡公司也许也不会这么容易地享有盛名，这种实践也许会让新人觉得奇怪——麦肯锡离职庆典。

第一次庆典发生在鲍尔的任期内。1957年，一些麦肯锡前咨询顾问

在纽约城举办了一场圣诞晚会。尽管鲍尔禁止在职咨询顾问们参加，但公司确实保留了前咨询顾问们的联系方式并发送了圣诞贺卡。[6]不久，这份联系方式名单变成了所有前麦肯锡咨询顾问的名录，并且在公司内外流传，公司这样做不仅让现任员工和过去的同事保持联系，还让过去的同事们彼此联系。从那以后，方法不断更新，这个目的一直不变。

今天，麦肯锡校友网络是一个会员网站，开放给所有校友和现任员工。网站拥有所有麦肯锡校友的联系方式，甚至包括住址和私人电话，有很多校友在领导《财富》500强企业。这个网站还是麦肯锡活动宣传中心。公司每年都会在线举办知识分享活动以及实时直播会议，校友们不仅可以了解公司最新情况，还可以学到保持行业竞争力的方法。“这些活动会让最资深的校友都兴奋不已，因为我们不仅分享了自己企业的经验，更有来自麦肯锡全球性大学的经验。”西恩·布朗如是说。[7]布朗本人既是麦肯锡校友也是现任员工。他毕业于麻省理工学院斯隆商学院，之后加入麦肯锡做了几年咨询顾问，然后离开麦肯锡成为麻省理工学院校友关系总监。几年后麦肯锡打电话问他是否愿意担任公司同样的职务时，他又重返麦肯锡，致力于为公司维护一个繁荣的社交网络。

麦肯锡在维护社交网络方面的投资十分亮眼。在几乎每一间办公室里，都有专门的负责人负责和校友联系。所有校友名录、知识分享活动和全球性的会议都由公司提供赞助。麦肯锡认为这是一项非常值得的投资，理由却不只是人们想象中的那一项。麦肯锡的校友网络确实为公司带来了新的客户，但这并不是最大的回报。“人们总是这么认为，”布朗说，“但实际上，我们更注重客户的影响和员工的影响。”[8]公司相信通过建立一个全球范围的前咨询顾问的网络，可以更好地服务现有客户的需求。可以更好地招聘最优秀的人才，还可以更好地获取知识，保证为客户提供最优质服务。这种信念得到了很多证据的支持。

网络和嵌入

那些维护校友网络的公司往往也处于一个更有利的位置，可以利用社会学家称为“嵌入性”的原则。每一种产业都是一个社交网络：公司、客户、供应商、竞争者和合作者。嵌入性指的是一个公司在更大的网络中的地位。地位很重要：研究表明，公司和产业内其他实体之间的关系强弱直接影响公司的财务表现。

这种影响首先由布莱恩·乌兹（和进行百老汇剧目研究的是同一人）在事业早期的一项研究中发现。其实就是他的博士论文。乌兹决定研究纽约城的制衣业，他对这一产业有一些了解。“我的家人从意大利移民到美国时，他们都进入了针织贸易产业。我爷爷是一个裁缝，我母亲也去了缝纫学校。”他回忆道。[9]乌兹知道纽约城的制衣业已经足够成熟可以进行研究，并且他知道不同的公司领导者的互动方式也大相径庭。他想要知道他们在社交网络里的行为是否对公司有所影响。

乌兹研究了23家纽约制衣公司，对每家公司的首席执行官和重要管理人员进行了采访。他总共对43个人进行了117个小时的采访。他还观察了公司员工和分销商、客户、供应商以及竞争者之间的互动。此外，他还收集了公司和国际女装工人联盟的交易信息，纽约80%以上的高档服装公司都隶属该联盟。该联盟记录了业内所有公司的贸易往来。乌兹还根据自己的研究，以一年内破产的公司为依据，对每一个公司进行了破产可能性建模。当他分析所有研究数据，并将公司的网络互动和破产概率进行对比后，结果令人非常惊讶。

如他所料，业内公司的互动模式大相径庭，而这种差异很重要。“公司嵌入性网络可以在市场分配上获得一定的竞争优势。”乌兹在研究文章中写道。[10]有些公司只和固定的有信任基础的供应商打交道（乌兹称之为“紧密联结关系”），而其他公司把业务分开，分别和不同

的公司合作完成独立的任务（一定距离的联结关系）。他发现，具有强烈的紧密联结关系确实增加了公司的生存机会——但如果公司的紧密联结太密切且联结关系太少，则开始出现消极影响。

业内最成功的公司往往保持着一种混合着紧密和一定距离联结的关系，并根据时机和对象有所选择。“这里有一种平衡：保持一定距离，不过分深入，但也可以更广泛地了解市场，”乌兹解释道，“与此同时，花费在保持紧密关系的能量可以分开处理和维护许多一定距离关系。这可以让你从许多不同的角度获取信息，从而可以整合各方信息产出最优效益。”[11]

和其他公司的关系太过疏远的公司也无法利用信任优势，得到他人的帮助解决可能遇到的问题。同时，只与几家公司保持紧密关系也会失去了解新市场信息并适应产业变化的机会。

这种紧密联结和一定距离联系的平衡正是校友会网络给企业带来的优势。现任员工和公司频繁互动的客户之间保持着紧密联结关系。而分布在各行各业，或业内各个地方的前任员工们则提供了一定距离的联结，这种联结可以传递重要信息并为重要关系服务。“如果我领导一家公司，”乌兹说，“我会和一些公司保持紧密关系，我也会从校友网络中和许多公司保持一定距离的联系，不一定要获得新业务，只是作为一种市场研究的机会。我可以了解到别的公司的发展现状、市场等——了解大概信息即可。我想要各种市场信息的混合体。”[12]

麦肯锡的西恩·布朗也在自己的经验中证实了这一点。“我还是一个咨询顾问的时候，曾经进行过一项医疗保险的研究，”他回忆道，“我们需要和5家医疗领域公司的管理人员进行快速交谈。后来我们发现这5家公司都有我们的校友。我给他们打了电话，每一个人都抽出时间帮了我。当时我是一个只有两年工作经验的助理。他们都愿意花时间和我一起讨论如何帮助客户解决问题。”[13]

布朗也成为那个帮助别人的人。“时光飞逝，5年后，我在斯隆商学院工作，有一项麦肯锡研究正在和一家欧洲大学进行合作，想要开创他们的校友计划，他们联系了我。我也帮助了他们。”他说，“我很忙，但我还是为他们抽出了时间，因为过去有人也这么帮过我。在帮助维护这个网络中，你可以感受到彼此的联结。”[14]当然，麦肯锡从前员工中也得到了新的业务，但更重要的是，校友网络服务于更广泛网络的重要联结，并孕育最佳的嵌入性水准，可以让公司迅速学习新信息、快速适应并保持竞争力。

校友网络的成长和多样性

即使是对那些和咨询公司完全不同的行业，乌兹的发现也为公司保持竞争力提供了强有力的论据。任何公司都可以利用前员工网络在广泛的产业网络中保持自己优势的位置。也许这就是企业校友网络不断增加的原因。根据一项研究结果，67%的公司都拥有前雇员组织的校友网络。而参加研究的15%的公司都拥有母公司赞助的正式的校友网络。[15]也就是说，越来越多的公司正在觉醒并追随着如麦肯锡等先锋公司的脚步，开始庆祝离职。

庆祝离职的一位大力提倡者是领英创始人里德·霍夫曼，领英是各个公司的校友们自己组织网络的地方。在任何校友网络形式出现以前，领英已经存在，主要由于公司的快速发展——新员工数量远远超过校友，而领英必须全力关注新员工。[16]然而，随着公司日益成熟，校友数量不断增加，公司领导者意识到，这种增加还将继续。

也许是因为看到领英上有许多用户都在组织非正式校友网络，霍夫曼决定在校友队伍扩大到失控之前采取行动。他解释说：“建立一个正

式的校友网络将是一项长远的优质投资，这一点已经非常明显。”[17]霍夫曼和团队创建的网络独一无二。领英的校友网络有两层。第一层是全部包括：在一家公司工作过的所有人都可以加入一个特别小组（社交网络）。校友们还可以加入终身高级会员，确保拥有长期账户（这样可以一直对产品保持相对熟悉）。

在这个特别小组里，现任员工会发布公司的最新信息，包括只在内部备忘录里公布的信息。现任员工也可以在群组留言板上提问并主持讨论。公司每季度会发放时讯，该时讯不仅包含领英的新闻，还包含著名校友的成就报道以及问卷调查邀请，还会提供帮助公司获得市场信息的内部参考。

进入校友网络的第二层只能通过内部邀请。能够获得邀请的通常是公司最重要的校友，也许他过去在公司的位置很重要，或者他离职后获得很高的成就（或是他们对第一层校友小组的贡献很大）。霍夫曼指出：“这种方法可以为明星校友提供更高层次的服务，并以得到更高层次的参与感作为交换。”[18]这些邀请由领英的管理团队直接发出。第一层校友网络可以让校友和公司领导者有更深层次的互动。校友们甚至被鼓励参与领英的校园活动，从参加教育项目到担任公司的编程马拉松比赛评委（程序员们致力于全新创新工作的定时比赛、协作比赛等）。当公司第一次举行公开活动时，霍夫曼邀请了一些校友参与庆祝活动，并专门表彰了他们对领英的重大贡献。霍夫曼还专门为许多早期领英员工定制了大头娃娃玩具——当公司正式上市后，很多早期员工已经成为校友。

由于这些共享信息都是来自公司内部备忘录，很多校友活动都是公司的扩展，因此领英维护校友网络的成本少之又少。但是霍夫曼相信，在新人或是高级人才推荐方面，公司如果从校友网络外寻找，成本会高达数千美元，从这方面来讲，校友网络的投资回报率是巨大的。两层的校友系统可以将领英的一定距离和亲密联结完美组合，并和公司其他的

社交网络连接相融合，让公司在产业网络中找到最佳位置。

微软公司的校友们不仅彼此联系，更致力于合作造福全球。长期以来，微软校友组织了两个群组：微软校友网络，它是一个较为传统的校友计划，为校友提供和微软公司再连接的机会，并可以拥有特别福利；以及微软校友基金会，由前雇员组成参与慈善事业。[19]

最近，这两个群组合并成为拥有10万名微软前员工的网络，并得到了微软高层前所未有的大力支持。[20]该网络需要付费加入。会员分为两级并享有不同的福利，从享受微软商店的员工价格、免费登记微软办公室软件365（公司核心软件产品）到使用测试版本以及从保险到旅游、餐馆的折扣等。

此外，会费以及其他各项捐款都会被用于不同的慈善项目，有些慈善项目是由别的校友创立的。微软校友网络还有一个“不可或缺同伴”项目，旨在奖励那些直接参与非营利或慈善事业的校友。校友网络还组织各类志愿者活动，以及一年一度的相聚大会。尽管该网络独立于微软公司运行，但却得到了微软高层的大力支持。微软高管们积极参与校友活动，以及支持网络的管理工作。微软还允许校友们访问公司内部新闻平台，让校友们及时获得公司最新消息，好像他们还在微软工作那样。所有前任员工都登记在校友名录上，可以查看联系方式；和麦肯锡的校友名录一样，该数据库可以让校友彼此联系，公司也可以和某位校友共享信息。

宝洁公司的校友网络也许是最有趣的。第六章关于竞业条款的讨论提到，在A. G. 拉弗雷领导宝洁公司之前，离职员工实际上和公司毫无联系。“在2000年以前，如果离开宝洁，你就和公司毫无关联了。”艾德·塔西亚说道。艾德曾经为宝洁效力十年，现在担任校友网络董事会主席。[21]拉弗雷就任不久，即宣布将和外界合作以促进公司创新，宝洁校友们开始行动。

2001年，宝洁校友网络正式成立。[22]现在该网络已经遍布世界各个城市。宝洁校友们每年有两次聚会——全球会和亚太地区会议——以证实其全球影响力。宝洁校友网络是一个非营利性组织，致力于保证前任员工们的联系和合作。和微软公司类似，宝洁校友联结的重要方式之一就是通过慈善事业。依然和微软公司类似，宝洁校友基金会在上一级网络下运行，为不同的慈善事业筹集善款。

宝洁校友网络的25 000名成员捐助的善款已经超过70万美元，为促进全球经济做出了自己的贡献。和微软不一样的是，宝洁校友网络还设有一个演讲办公室，帮助宣传前任宝洁员工们在公司活动、行业大会和组织会议上的演讲。所有演讲者都同意把演讲费捐给宝洁校友基金会。该演讲办公室的主席团拥有非常有影响力的领袖：超过130名前任员工后来担任了其他大型公司的首席执行官、总裁或董事会成员，如联合利华以及（纯属巧合的）微软公司。2012年，宝洁校友网络出版了一本书，其中集结了校友们关于宝洁的工作经历如何帮助他们成功的文章。

尽管宝洁公司的校友网络完全独立于母公司运行，但也得到了公司的大力支持。宝洁甚至允许校友网络作为品牌一分子使用商标。此外，校友网站上专门为校友开通了使用“联结+发展”的平台入口，校友们可以继续和前雇主进行合作。

埃森哲咨询公司仅在美国就有超过10万名校友，大部分都是前顾问，和麦肯锡校友录一样，这些前任顾问通过在线会员平台和旧雇主取得联系，并可以自由访问校友名录以及由校友发起的商务目录。[23]他们还将收到关于教育和社交活动的通知，以及一定的工作机会以及独一无二的小技巧。除了发布埃森哲内部工作机会，校友网络还鼓励外界公司招聘曾经在埃森哲工作过的人才。

最为吸引人的一点，这些工作机会不仅仅可以为前埃森哲员工找到新公司，还可以为埃森哲找到最新人才。公司提供校友介绍推荐奖金，

校友不仅为埃森哲的职位推荐人才可以获得奖金，甚至为别的公司职位推荐人才也可以获得奖金。[24]在埃森哲公司，超过1/3的新人都是通过推荐招聘进来的——其中大部分都是来自前任员工，而不是现任员工的推荐。大部分公司都为现任员工提供推荐奖金，但埃森哲的独到之处在于，为找到下一世代或将来的埃森哲校友提供校友奖金。而奖金数额也非常有吸引力，从2 000美元到7 000美元不等。

推荐奖金为保持和埃森哲校友网络以及开放职位的紧密关系提供了强有力的理由。埃森哲公司因此不知不觉地应用了紧密联结和一定距离联结的最佳组合，不仅为公司保持市场信息畅通，更为人才保持市场信息畅通——人才战争中独到而成功的战略。这些职位有时会让校友重回公司。公司庆祝和欢迎这些“吃回头草”的员工，但如果没有日益繁荣的校友网络，这些员工也许不会回来。

最后，能源巨头雪佛龙公司把校友网络和“吃回头草”员工的概念又推进了一步。除了标准的公司校友网络和在线平台外，公司还为合约员工提供了被称为“雪佛龙桥梁”的项目。[25]桥梁项目允许校友们以独立合约员工的形式回到公司，以完成技术任务或作为代言人、导师或顾问。

校友们离开公司至少6个月后，就可以申请桥梁项目。有资格的校友们可以通过校友网络网站注册，和雪佛龙公司合作的第三方合约代理机构会和校友们取得联系。如果有校友被雇用，雪佛龙公司可以从该代理公司处拿到一笔折扣。但这绝不是雪佛龙公司唯一的收获。“他们带回来的价值和知识才是我们真正的兴趣所在。”桥梁项目前任负责人德林达·辛德克这样说道。[26]辛德克的这番话和布莱恩·乌兹在紧密和一定距离联结的最优组合的研究中发现的价值分配原则相一致。实际上，雪佛龙的桥梁项目先于其校友网络创建。桥梁项目在2000年左右创建，但直到2008年才真正开始运行，那一年它正式加入校友网络的在线平台——进一步证明了校友网络的价值。

参与或创建校友网络的公司依然还是少数，但是数目在不断增加。随着工作和管理的本质不断变化，管理前任员工的方法也随之变化。公司从网络中取得的收获，以及关于网络联结的有效组合重要性的研究，绝对支持了和前任员工保持联系这一概念。不论公司是否为此付出如麦肯锡或微软那么大的努力，任何保持前任员工彼此联系以及建立相应组织结构的尝试都可能得到巨大回报。庆祝离职的真正价值在于：一声“再见”变成一句“回见”。

后记
重塑管理引擎

在撰写本书并收集那些摒弃传统管理思维的公司和个人经验故事时，当然，我遇到过怀疑者。不是每一个人都愿意接受这样的事实：这些所谓颠覆性实践的成功说明了我们过去使用的旧工具已然变得无效。

我特别记得那些连绵不断的反对声，往往来自那些大部分事业都在命令——控制系统化中度过的人。“系统成为传统是有原因的，”怀疑者会这么说，“它们一直存在是因为它们行之有效。”

每当我面对这类反对时，我会想到近似的类比：发动机。发动机也已经存在很久。作为一个系统，它仍然在为世界各地行驶的车辆和其他众多机器提供动力。它行之有效，所以它还存在。

但是工程师和机械师们会告诉你，发动机的效率大概只有25%~30%。[1]当发动机里的汽油燃烧时，其中一部分能量被用来向前推进活塞，一大部分能量用来克服摩擦和阻力，一部分用来吸入空气和进入气缸的下一冲程汽油。最后，只有30%的潜在能量被充分利用和引导实现整个系统的最终目标——汽车向前行进。

发动机确实有效，并且人们已经使用超过150年了。但前提是你认同30%的能源效率可以被称为“行之有效”。当然，作为一个系统，它达到了预期目标，但是付出了失去大部分潜在能源的代价。在发动机历史上，我们除了接受这么低的效率，别无他选。我们无法设计出更好的系统，所以我们把已有的系统定义为“行之有效”。

随着时光流转，大部分系统的改进——对于汽车来说——都是为了

从这30%的能量中获得更长的行进距离。燃油效率不是指从汽油中获得多少能量，而是汽车依靠每加仑的30%的能量能行驶多远。再高傲的人也不得不承认，30%可不是什么高效。

而有些工程师从未满足于这个标准。一些发明家继续在挑战发动机的极限，或发明新的系统。在他们的实验中，有些已经发明出全新的发动机，有些还在改进中。但是每一个实验都提供了小小的线索，可以指向发明更好（也更高效）的发动机的道路。

这30%的效率完全可以类比到公司。公司通过各项输入充电：原材料、资本和人力能源，然后产生输出——在市场上取得成功。组织就是从输入到输出、资源和能量到收益性的系统。当泰勒走进伯利恒钢铁公司时，他的目标是从人力能源中获取最大价值。他的目标是让劳动者的力气——能量——尽可能高效。在一段时间内，他发明的工具完全实现了这点。每工时的生产输出——发动机效率——在应用了泰勒的方法后得到了显著的增加。他不关心劳动者的思想，他的主要兴趣放在最大化他们的身体效率。

但是工作的本质发生了改变，从工业型工作到知识型工作，系统的燃油也发生了改变。公司不再需要单纯劳动力的手工劳动大量生产标准化产品。公司需要的是全体员工的精神能量来共同解决问题和设计全新产品。如今大部分企业的燃油已不是蛮力——而是精神能源。

总体来看，作为一个想有效利用精神能源的系统，大部分企业如今还保持着发动机般的效率。根据盖洛普组织全球性的广泛研究结果，全世界范围只有13%的工人投入自己的工作中。[2]在美国，该比例略高，大概在30%左右。[3]“投入”代表的是个体为组织和目标做出的智力和情感承诺。投入的员工极为关心自己的本职工作、同事和公司使命。投入的员工每天都带着更多的精神能量上班。这和发动机效率也许不能完全等同，但差距也没有那么大。不论是13%还是30%，公司都只利用了员工

很小部分的智力能量。因此，员工参与度较高的公司相对于员工参与度较低的竞争对手来说收益性更高，这一点也不足为奇。

当我采访SumAll首席执行官阿特金森时，他已经决定把自己和所有员工的薪资公开，他的一番话一直震撼和启发着我。这是一句无意之谈——他根本没意识到说了这话——但这句话精准地总结了这些新型管理者和公司付出实践和力争改进的行为。我们当时正在讨论，为什么这么多成功的公司都毫无例外地慢慢远离管理层。

他说："伟大的领导者不创新产品，而是创新工厂。"[4]

如今，伟大的领导者们就是智力工厂的泰勒。他们思考的不是如何建立一个系统，或一家公司，最大化榨取劳动力，他们把注意力放在如何构建一个系统上，在其中，个体可以全身心投入工作，公司获取智力能量的最大百分比。当工作的本质从工业型转变到知识型，当公司需要员工解决问题和设计新产品，新型管理系统应该以员工为中心，这一点已毋庸置疑。伟大的领导者一直关注于这项原则并重新改造工厂以最大化所需效率。在这场新管理革命中，这些公司都找到了更高效的运行方法。这些挑战思维定式的人就是工厂创新者：他们正在打造一个更好的发动机。结果就是更优秀的公司以及更出色的管理。

本书论述的领导力实践和公司制度都是重新改造工厂的实验——其实质就是，重新设计发动机。是的，旧式管理传统，那些长期以来存在的管理方法，依然有用。但是它们的工作模式就好像发动机。伟大的领导者不会满足于如此低效。如戴恩·阿特金森那样，他们改革、创新，最后找到更好的方法。

他们采用的新方法也许很挑战传统——但其实并非如此。应该正确看到这些方法的本质——构建更优秀的管理引擎的真诚尝试。也许并不成功，也许并不适合所有公司。但是这些方法在各自公司的成功应该被当作其他公司领导者们开始实践的有力论证。这些努力也许并不完美，

但旧方法也不完美。如果新方法可以提高效率或参与度，哪怕只提高几个百分点，那就值得继续实践下去。如果成功，公司里员工就成为系统的中心，其余都围绕员工设计，那也值得别人继续实践下去。只有在不断的实践中，我们才有可能找到一个更为高效的引擎和更为投入的领导方式。

唯有一场新管理革命，才能让我们做得更好。

下一步

为了进一步研究工作的新形式、更好的管理方法和这些新领导力实践背后的探讨，我收集了更多的资料，包括本书提到的所有领导者的采访实录、视频、推荐阅读和讨论指导。所有这些资料都可以在该网站免费查阅：www.davidburkus.com/resources。

致谢

每一本书都凝结着团队的共同努力，《新管理革命》的团队无与伦比：

我的编辑里克·沃尔夫，他有着不凡的视野，并付诸实践，还有罗斯玛丽·麦吉尼斯，塔琳·罗德，卡特里娜·克鲁瑟，布鲁斯·尼科尔斯，以及霍顿米夫林出版集团的每一位同人。

我的经纪人贾尔斯·安德森总是能帮我摆脱无聊的想法，投入伟大的思想。

汤姆·尼尔森，莱斯·图尔克，和所有BrightSight Group的工作人员。

吉姆·格拉尔，约瑟夫·辛森以及贝基·罗宾逊。

那些专家和领导者们，百忙之中接受采访，与我交谈：莲恩·艾登和德娜·麦卡勒姆，西恩·布朗，连尼·麦杜卡，安德鲁·迪克逊，杰利·黑尔姆，扎克·卡曼，戴恩·阿特金森，马特·穆纶维格，布莱恩·乌兹以及朱利安·伯金肖。

还有我的作家朋友们，他们聆听我的想法，提出中肯的建议，让本书得以顺利完成并成功问世：尼洛夫·迈彻安特，罗恩·弗里德曼，彼得·希姆斯，奥里·布里弗曼，约翰·理查德·贝尔，蒂姆·桑德斯，托德·亨利，海蒂·格兰特·霍尔沃森，米奇·乔尔，约书亚·沃尔夫·山克以及汤姆·拉斯。

我的研究助理杰克·卢奇多和蕾切尔·戈德曼和奥罗尔罗伯茨大学（Oral Roberts University）的全体教职工，尤其是我商学院的亲密同事

们。

还有最为重要的，我的妻子让娜和两个儿子林肯和哈里森，他们给我空间按照心灵的指引写作，而当我迷失方向时又总能迅速帮我找到自我。

关于作者

戴维·布尔库什是著名畅销书作家、获奖播客主持人以及管理学教授。2015年，他被世界最具权威的管理思想家评选机构Thinkers50评为“最有可能改变商业未来的新兴思想领袖”之一。

戴维是《哈佛商业评论》以及《福布斯》杂志的固定作者。他的文章多次发表在《快公司》《财经时报》《彭博商业周刊》等杂志并被CBS电视台的《今晨》节目报道。他的上一本著作《创新的神话：创新公司和人物如何产生伟大思想的真相》（*The Myths of Creativity: The Truth About How Innovative Companies and People Generate Great Ideas*），用大量事实证据澄清了许多公司关于创造性和革新的误解。

戴维关于领导力、创新和战略的真知灼见，使他得以有机会和各大企业的领导者进行交流。他曾经受邀在很多《财富》500强的公司，如微软、谷歌和史赛克等进行演讲和培训，还参与了许多具有广泛影响力的会议，如SXSW（西南偏南）和TEDx演讲等。他还曾在美国海军学院和海军研究生院，在政府和军队的领导者面前发表演讲。他还是获奖播客Radio Free Leader的主持人。

除了演讲和写作，戴维会出现在商学院的教室里，他是奥罗尔罗伯茨大学商学院的副教授，他所教授的课程包括：组织行为学、创造性和革新以及战略领导力等。最近，戴维被评为“40名40岁以下最具启发意义的教授”之一。他还是Fuse Corps公司的咨询委员会成员，该公司是一家致力于为地方政府提供变革和可复制经验的非营利性组织。

戴维和妻子以及两个儿子定居在美国俄克拉何马州的塔尔萨市。

注释

前言 管理的本质

1. Nikil Saval, *Cubed: A Secret History of the Workplace* (New York: Doubleday, 2014), 47.
2. Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper & Brothers, 1913), 69.
3. Thomas W. Malone, *The Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style, and Your Life* (Boston: Harvard Business Review Press, 2004).
4. Gary Hamel, with Bill Breen, *The Future of Management* (Boston: Harvard Business Review Press, 2007), 13.
5. Saval, *Cubed,* 52.
6. Ibid., 56.
7. Richard A. D'Aveni, "On Changing the Conversation: Tuck and the Field of Strategy," *Tuck Today* (Winter 2003), Tuck School of Business at Dartmouth, http://web.archive.org/web/20070804050415/http://www.tuck.dartmouth.edu/faculty/publications/voices_rad.html (accessed May 22, 2015).
8. William H. Whyte, *The Organization Man* (New York: Simon & Schuster, 1956).
9. See Irving Lester Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes,* 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1982).
10. Patty McCord, "How Netflix Reinvented HR," *Harvard Business Review* 92, nos. 1–2 (2014): 74–75.
11. Julian Birkinshaw, personal communication with the author, May 26, 2015.
12. Hamel and Breen, *The Future of Management,* 13.

第一章 消灭公司里的电子邮件

1. Sara Radicati, ed., "Email Statistics Report, 2014–2018," The Radicati Group (April 2014), http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2014/01/Email-Statistics-Report-2014-2018-Executive-Summary.pdf (accessed March 4, 2015).

2. "Atos Origin Sets Out Its Ambition to Be a Zero Email Company Within Three Years" (press release), Atos Global Newsroom, February 9, 2011, http://atos.net/en-us/home/we-are/news/press-release/2011/pr-2011_02_07_01 html (accessed March 2, 2015).
3. Thierry Breton, "Atos Boss Thierry Breton Defends His Internal Email Ban," BBC News, March 8, 2012, http://www.bbc.com/news/technology-16055310 (accessed March 2, 2015).
4. Paul Taylor, "Atos' 'Zero Email Initiative' Succeeding," *Financial Times,* March 7, 2013.
5. Andrew Cave, "Evernote Takes on Microsoft and Google," *The Telegraph,* May 26, 2015, http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/11629237/Evernote-takes-on-Microsoft-and-Google.html (accessed May 28, 2015).
6. Andrew Cave, "Why Silicon Valley Wants Email to Die," *Forbes,* May 26, 2015.
7. Rebecca Greenfield, "Inside the Company That Got Rid of Email," *Fast Company,* September 25, 2014, http://www.fastcompany.com/3035927/agendas/inside-the-company-that-got-rid-of-email (access May 28, 2015).
8. Radicati, "Email Statistics Report, 2014–2018."
9. Gloria J. Mark, Stephen Voida, and Armand V. Cardello, "'A Pace Not Dictated by Electrons: An Empirical Study of Work Without Email," in *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (2012), 555–64, https://www.ics.uci.edu/~gmark/Home_page/Research_files/CHI%202012.pdf.
10. Ibid.
11. Lisa Evans, "You Aren't Imagining It: Email Is Making You More Stressed Out," *Fast Company,* September 24, 2014, http://www.fastcompany.com/303 6061/the-future-of-work/you-are1303magining-it-email-is-making-you -more-stressed-out (accessed March 4, 2015).
12. Shayne Hughes, "I Banned All Internal E-mails at My Company for a Week," *Forbes,* October 25, 2012.
13. Ibid.
14. Evans, "You Aren't Imagining It."
15. Kostadin Kushlev and Elizabeth W. Dunn, "Checking Email Less Frequently Reduces Stress," *Computers in Human Behavior* 43 (2014): 220–28.
16. Stephanie Vozza, "The Science Behind Why Constantly Checking Your Email Is Making You Crazy," *Fast Company,* January 6, 2015, http://www.fastcompany.com/3040361/work-smart/the-science-behind-why-constantly-checking-your-email-is-making-you-crazy (accessed March 5, 2015).

17. Michael Austin, “Texting While Driving: How Dangerous Is It?” *Car and Driver,* June 2009.
18. Vozza, “The Science Behind Why Constantly Checking Your Email Is Making You Crazy.”
19. Tom de Castella, “Could Work Emails Be Banned After 6pm?” *BBC News,* April 10, 2014, http://www.bbc.com/news/magazine-26958079 (accessed March 5, 2015).
20. “Living Offline: Minister Halts After-Hours Contact for Staff,” *Der Spiegel,* August 30, 2013.
21. S.P., “France’s 6pm E-mail Ban: Not What It Seemed,” *The Economist,* April 14, 2014.
22. Megan Gibson, “Here’s a Radical Way to End Vacation Email Overload,” *Time,* August 15, 2014.
23. Marcus Butts, William J. Becker, and Wendy R. Boswell, “Hot Buttons and Time Sinks: The Effects of Electronic Communications During Nonwork Time on Emotions and Work-Nonwork Conflict,” *Academy of Management Journal* 59, no. 3 (2015): 763–88.
24. University of Texas at Arlington, “Employees Become Angry When Receiving After-Hours Email, Texts,” *ScienceDaily,* February 27, 2015, www.sciencedaily.com/releases/2015/02/150227131010.htm (accessed March 9, 2015).

第二章 将客户放在第二位

1. Vineet Nayar, *HCL Technologies: Employee First, Customers Second* (Boston: Harvard Business Review Press, 2010).
2. Ibid., 36.
3. Ibid.
4. Ibid., 115.
5. Vineet Nayar, "How I Did It: A Maverick CEO Explains How He Persuaded His Team to Leap into the Future," *Harvard Business Review* 88, no. 6 (2010): 112.
6. HCL Technologies Ltd., *2013–2014 Annual Report,* http://www.bseindia.com/bseplus/AnnualReport/532281/5322810614.pdf (accessed February 18, 2015).
7. James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr., and Leonard A. Schlesinger, *The Service-Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value* (New York: Free Press, 1997).
8. Frederick F. Reichheld, and W. Earl Sasser Jr. "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review* 68, no. 5 (1990): 105–11.
9. Steven Brown and Son K. Lam, "A Meta-analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customers' Responses," *Journal of Retailing* 84, no. 3 (2008): 243–55.
10. Richard G. Netemeyer, James G. Maxham III, and Donald R. Lichtenstein, "Store Manager Performance and Satisfaction: Effects on Store Employee Performance and Satisfaction, Store Customer Satisfaction, and Store Customer Spending Growth," *Journal of Applied Psychology* 95, no. 3 (2010): 530.
11. Souha R. Ezzedeen, Christina M. Hyde, and Kiana R. Laurin, "Is Strategic Human Resource Management Socially Responsible? The Case of Wegmans Food Markets, Inc.," *Employee Responsibilities and Rights Journal* 18 (2010): 295–307.

12. S. Regani and S. George, *Employees First, Customers Second: Wegmans' Work Culture* (Hyderabad, India: ICMR Center for Management Research, 2007).
13. David Rohde, "The Anti-Walmart: The Secret Sauce of Wegmans Is People," *The Atlantic,* March 22, 2012.
14. Regani and George, *Employees First, Customers Second.*
15. Rhode, "The Anti-Walmart."
16. Regani and George, *Employees First, Customers Second.*
17. Danny Meyer, *Setting the Table: The Transforming Power of Hospitality in Business* (New York: HarperPerennial, 2006), 240.
18. Ibid., 238.
19. Hayley Peterson, "The Amazing Reward All Shake Shack Employees Got Today," *BusinessInsider,* January 30, 2015, http://www.businessinsider.com the-amazing-reward-all-shake-shack-employees-got-today-2015-1 (accessed May 26, 2015).
20. "Howard Schultz: Starbucks' First Mate," *Entrepreneur,* October 9, 2008, http://www.entrepreneur.com/article/197692 (accessed February 23, 2015).
21. Howard Schultz and Dori Jones Yang, *Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time* (New York: Hyperion, 1999), 245.
22. Nancy F. Koehn, Kelly McNamara, Nora N. Khan, and Elizabeth Legris, *Starbucks Coffee Company: Transformation and Renewal* (Watertown, MA: Harvard Business Publishing, 2014).
23. Howard Schultz and J. Gordon, *Onward: How Starbucks Fought for Its Life Without Losing Its Soul* (New York: Rodale, 2011), 77.
24. Howard Schultz, "We Had to Own Our Mistakes," *Harvard Business Review* 88, nos. 7–8 (2010): 112.
25. Ibid., 113.
26. Koehn et al., *Starbucks Coffee Company.*
27. Starbucks Corporation, *Fiscal 2014 Annual Report,* http://investor.starbucks.com/phoenix.zhtml?c=99518&p=irol-reportsannual.

27. Starbucks Corporation, *Fiscal 2014 Annual Report,* http://investor.starbucks.com/phoenix.zhtml?c=99518&p=irol-reportsannual.

第三章 打破标准休假制度

1. Patty McCord, "How Netflix Reinvented HR," *Harvard Business Review* 92, nos. 1–2 (2014): 71–76.
2. Reed Hastings, "Netflix Culture: Freedom & Responsibility," *SlideShare,* August 1, 2009, http://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664 (accessed April 21, 2015).
3. McCord, "How Netflix Reinvented HR," 72.
4. Hastings, "Netflix Culture."
5. Ibid.
6. Netflix, "Starting Now at Netflix: Unlimited Maternity and Paternity Leave," August 4, 2014, http://blog.netflix.com/2015/08/starting-now-at-netflix-un limited.html.
7. McCord, "How Netflix Reinvented HR," 73.
8. Ibid., 72.
9. Hastings, "Netflix Culture."
10. Richard Branson, "Why We're Letting Virgin Staff Take as Much Holiday as They Want," *Virgin,* September 23, 2014, http://www.virgin.com/richard-branson/why-were-letting-virgin-staff-take-as-much-holiday-as-they-want (accessed April 21, 2015).
11. Zac Carman, personal communication with the author, April 22, 2015.
12. Dov Siedman, *HOW: Why HOW We Do Anything Means Everything* (Hoboken, NJ: Wiley, 2007).
13. Paul J. Zak, "Trust," *Journal of Financial Transformation* (2003): 17–24.
14. Ibid., 23.
15. Ibid., 24.
16. Jim Romenesko, "Tribune Publishing Rescinds Its Discretionary Time Off Policy," JimRomenesko.com, November 21, 2014, http://jimromenesko.com/2014/11/21/tribune-publishing-rescinds-its-discretionary-time-off-policy/ (accessed April 24, 2015).
17. Jim Romenesko, "Tribune Publishing Implements Discretionary Time Off (DTO) Policy for Salaried Employees," JimRomenesko.com, November 14, 2014, http://jimromenesko.com/2014/11/14/tribune-publishing-implements-discretionary-time-off-policy/ (accessed April 24, 2015).
18. Kevin Roderick, "Huge Change: No More Set Vacation or Sick Days at *LA*

Times," *LA Observed,* November 17, 2014, http://www.laobserved.com/archive/2014/11/tribune_unilaterally_elim.php (accessed 24, 2015).

19. David Musyj, "How One Hospital Is Recruiting and Retaining Top Talent," *HospitalNews,* January 18, 2015, http://hospitalnews.com/one-hospital-recruiting-retaining-top-talent/ (accessed April 24, 2015).
20. Marla Tabaka, "Why Richard Branson Thinks Unlimited Vacation Time Is Awesome — And You Should, Too," *Inc.,* October 6, 2014, http://www.inc.com/marla-tabaka/richard-branson-s-unlimited-vacation-policy-will-it-work-for-your-business.html (accessed April 24, 2015).
21. Siedman, *How,* 71.

第四章 有偿离职

1. Frances Frei and Anne Morriss, *Uncommon Service: How to Win by Putting Customers at the Core of Your Business* (Boston: Harvard Business Review Press, 2012).
2. Quoted in "The Upside of Quitting" (audio podcast, 2011), produced by Stephen J. Dubner, http://freakonomics.com/2011/09/30/new-freakonomics-radio-podcast-the-upside-of-quitting/ (accessed March 16, 2015).
3. Frances Frei, Robin J. Ely, and Laura Winig, *Zappos.com 2009: Clothing, Customer Service, and Company Culture* (Boston: Harvard Business School Publishing, 2011).
4. Tony Hsieh, *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose* (New York: BusinessPlus, 2010), 47.
5. O. Y. Koo, *CASE: Zappos.com (Part B): Strategy Powered by Culture and People* (Blue Ocean Strategy Institute [INSEAD], 2013).
6. Hsieh, *Delivering Happiness,* 47.
7. Frei et al., *Zappos.com 2009,* 5.
8. Ibid.
9. Frei and Morriss, *Uncommon Service.*
10. Ibid.
11. Hal R. Arkes and Catherine Blumer, "The Psychology of Sunk Cost," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 35 (1985): 124–40.
12. Ibid., 126.
13. Gallup, *State of the American Workplace: Employee Engagement Insights for US Business Leaders,* 2013, http://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2013/06/Gallup-2013-State-of-the-American-Workplace-Report.pdf.
14. Leon Festinger, *When Prophecy Fails: A Social and Psychological Study of*

a Modern Group That Predicted the Destruction of the World (New York: Harper-Torchbooks, 1956).

15. Jack Brehm, "Post-Decision Changes in Desirability of Alternatives," *Journal of Abnormal and Social Psychology* 52, no. 3 (1956): 384–89.
16. Quoted in Dubner, *The Upside of Quitting.*
17. Gallup, *State of the American Workplace.*
18. Jeff Bezos, "Annual Letter to Shareholders," 2013, file:///C:/Users/Cynthia%20Buck/Downloads/2013%20Letter%20to%20Shareholders.pdf.
19. Ibid.
20. Bill Taylor, "Why Amazon Is Copying Zappos and Paying Employees to Quit," *Harvard Business Review,* April 21, 2014 .
21. Gallup, *State of the American Workplace.*
22. Riot Games, "Announcing Queue Dodge," June 19, 2014, http://www.riotgames.com/articles/20140619/1304/announcing-queue-dodge (accessed March 17, 2014).

第五章 薪资透明化

1. Dane Atkinson, personal communication with the author, February 26, 2015.
2. Ibid.
3. HRNext.com Survey, discussed in Peter Bamberger and Elena Belogolovsky, "The Impact of Pay Secrecy on Individual Task Performance," *Personnel Psychology* 63 (2010): 965–96.
4. F. Steele, *The Open Organization: The Impact of Secrecy and Disclosure on People and Organizations* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1975).
5. Royal Swedish Academy of Sciences, Nobel Foundation, "The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2001: Information for the Public" (press release), Nobelprize.org, October 10, 2001, http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2001/press.html (accessed September 16, 2014).
6. Atkinson, personal communication, February 26, 2015.
7. Rachel Emma Silverman, "Psst . . . This Is What Your Co-worker Is Paid," *Wall Street Journal,* January 29, 2013.
8. Atkinson, personal communication, February 26, 2015.
9. Ibid.
10. Sean Blanda, "Breaking Workplace Taboos: A Conversation About Salary Transparency," 99U, http://99u.com/articles/15527/the-age-of-salary-transparency (accessed September 15, 2014).
11. Joel Gascoigne, "Introducing Open Salaries at Buffer: Our Transparent For-

mula and All Individual Salaries," BufferOpen, December 19, 2013, http://open.bufferapp.com/introducing-open-salaries-at-buffer-including-our-transparent-formula-and-all-individual-salaries/ (accessed September 24, 2014).

12. Ibid.
13. Blanda, "Breaking Workplace Taboos."
14. Gascoigne, "Introducing Open Salaries at Buffer."
15. Ibid.
16. Vickie Elmer, "After Disclosing Employee Salaries, Buffer Was Inundated with Resumes," *Quartz,* January 24, 2014, http://qz.com/169147/applications-have-doubled-to-the-company-that-discloses-its-salaries/ (accessed September 24, 2014).
17. Alison Griswold, "Here's Why Whole Foods Lets Employees Look Up Each Other's Salaries," *Business Insider,* March 3, 2014, http://www.businessinsider.com/whole-foods-employees-have-open-salaries-2014-3 (accessed September 25, 2014).
18. Charles Fishman, "Whole Foods Is All Teams," *Fast Company,* April–May 1996, http://www.fastcompany.com/26671/whole-foods-all-teams (accessed February 5, 2015).
19. Elena Belogolovsky and Peter Bamberger, "Signaling in Secret: Pay for Performance and the Incentive and Sorting Effects of Pay Secrecy," *Academy of Management Journal* 57, no. 6 (2014): 1706–33.
20. Emiliano Huet-Vaughn, "Striving for Status: A Field Experiment on Relative Earnings and Labor Supply," working paper (Berkeley: University of California, November 2013), http://econgrads.berkeley.edu/emilianohuet-vaughn/files/2012/11/JMP_e.pdf (accessed September 25, 2014).
21. John Stacey Adams, "Inequity in Social Exchange," in *Advances in Experimental Social Psychology,* vol. 2, edited by Leonard Berkowitz, 267–99 (New York: Academic Press, 1965).
22. Bamberger and Belogolovsky, "The Impact of Pay Secrecy."
23. Edward E. Lawler III, "Pay Secrecy: Why Bother?" *Forbes,* September 12, 2012.
24. Gary R. Siniscalco, "Developments in Equal Pay Law: The Lilly Ledbetter Act and Beyond," ABA National Conference on Equal Employment Law (March 2010), http://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/labor_law/meetings/2010/2010_eeo_007.authcheckdam.pdf.
25. Gowri Ramachandran, "Pay Transparency," *Penn State Law Review* 116, no. 4 (2012): 1043–80.

26. Ariane Hegewisch et al., “Pay Secrecy and Wage Discrimination 3,” Fact Sheet C382, June 2011 (Washington, DC: Institute for Women’s Policy Research).
27. David Card, Alexandre Mas, Enrico Moretti, and Emmanuel Saez, “Inequality at Work: The Effect of Peer Salaries on Job Satisfaction,” working paper (November 2011), http://www.princeton.edu/~amas/papers/card-mas-moretti-saezAER11ucpay.
28. Alina Tugend, “Secrecy About Salaries May Be on the Wane,” *New York Times*, August 22, 2014.
29. Atkinson, personal communication, February 26, 2015.
30. Ibid.
31. Fishman, “Whole Foods Is All Teams.”
32. Elmer, “After Disclosing Employee Salaries.”

第六章 拆掉竞业限制的围墙

1. *The Economist,* "Schumpeter: Ties That Bind," *The Economist,* December 14, 2013.
2. Steven Greenhouse, "Noncompete Clauses Increasingly Pop Up in Array of Jobs," *New York Times,* June 8, 2014.
3. Dave Jamieson, "Jimmy John's Makes Low-Wage Workers Sign 'Oppressive' Noncompete Agreements," *Huffington Post,* October 13, 2014, http://www.huffingtonpost.com/2014/10/13/jimmy-johns-non-compete_n_5978180.html (accessed March 24, 2015).
4. Ibid.
5. Dave Jamieson, "Jimmy John's 'Oppressive' Noncompete Agreement Survives Court Challenge," *Huffington Post,* April 10, 2015, http://www.huffingtonpost.com/2015/04/10/jimmy-johns-noncompete-agreement_n_7042112.html.
6. Warren Throckmorton, "Megachurch Methods: Pastor Fired Because He Wouldn't Sign Non-Compete Clause," *Patheos,* May 28, 2014, http://www.patheos.com/blogs/warrenthrockmorton/2014/05/28/megachurch-methods-pastor-fired-because-he-wouldnt-sign-non-compete-clause/ (accessed April 23, 2015).
7. Ibid.
8. Orly Lobel, *Talent Wants to Be Free: Why We Should Learn to Love Leaks, Raids, and Free Riding* (New Haven, CT: Yale University Press, 2013).
9. *The Economist,* "Schumpeter: Ties That Bind."
10. Lobel, *Talent Wants to Be Free.*

11. ABA Committee on Professional Ethics, formal opinion 61-300 (1961).
12. Lobel, *Talent Wants to Be Free.*
13. Ibid.
14. AnnaLee Saxenian, *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994).
15. Matt Marx, Jasjit Singh, and Lee Fleming, "Regional Disadvantage? Employee Non-compete Agreements and Brain Drain," *Research Policy* 44, no. 2 (2015): 394–404.
16. Carmen Nobel, "Non-competes Push Talent Away," Harvard Business School: Working Knowledge, July 11, 2011, http://hbswk.hbs.edu/item/6759.html (accessed March 18, 2015).
17. Marx et al., "Regional Disadvantage."
18. Rafael A. Corredoira and Lori Rosenkopf, "Should Auld Acquaintance Be Forgot? The Reverse Transfer of Knowledge Through Mobility Ties," *Strategic Management Journal* 31, no. 2 (2010): 159–81.
19. On Amir and Orly Lobel, "How Noncompetes Stifle Performance," *Harvard Business Review* 92, nos. 1–2 (2014): 26.
20. Lobel, *Talent Wants to Be Free,* 177.
21. Sarah Jane Rothenfluch, "Dan Wieden Talks About W+K," *Think Out Loud* (Oregon Public Broadcasting), May 8, 2013, http://www.opb.org/radio/programs/thinkoutloud/segment/dan-wieden-talks-about-wk/ (accessed March 30, 2015).
22. Jelly Helm, personal communication with the author, June 3, 2015.
23. Lobel, *Talent Wants to Be Free.*
24. Lee Fleming and Koen Frenken, "The Evolution of Inventor Network in the Silicon Valley and Boston Regions," *Advances in Complex Systems* 10, no. 1 (2007): 53–71.
25. Lobel, *Talent Wants to Be Free.*
26. Ibid.
27. MLab, "Innovating Innovation: Proctor & Gamble," http://www.managementlab.org/files/u2/pdf/case%20studies/procter.pdf (accessed April 1, 2015).
28. P&G, "Febreze® Embracing C+D to Become a Billion $ Brand," January 1, 2013, http://www.pgconnectdevelop.com/home/stories/cd-stories/20130101-febreze-embracing-cd-to-become-a-billion-brand.html (accessed April 1, 2015).
29. Mike Addison, "P&G Connect and Develop — An Innovation Strategy That Is Here to Stay," Inside P&G, http://www.pg.com/en_UK/news-views/Inside_PG-Quarterly_Newsletter/issue2/innovation3.html (accessed April 1, 2015).

第七章 摒弃绩效考核

1. Rebecca Hinds, Robert Sutton, and Hayagreeva Rao, "Adobe: Building Momentum by Abandoning Annual Performance Reviews for 'Check-ins,'" Stanford Graduate School of Business Case Study HR38, July 25, 2014, file:///C:/Users/Cynthia%20Buck/Downloads/HR38.pdf.
2. Ibid., 1.
3. Ibid., 13.
4. Ibid.
5. Claire Suddath, "Performance Reviews: Why Bother?" *Bloomberg BusinessWeek,* November 7, 2013, http://www.bloomberg.com/bw/articles/2013-11-07/the-annual-performance-review-worthless-corporate-ritual (accessed January 30, 2015).
6. Elton Mayo, "Hawthorne and the Western Electric Company," in *The Social Problems of an Industrial Civilization* (New York: Macmillan, 1933).
7. National Research Council, *Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay* (Washington, DC: National Academies Press, 1991), 16.
8. Jack Welch and John A. Byrne, *Jack: Straight from the Gut* (New York: Business Plus, 2001).
9. Jacob Morgan, *The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 2014).
10. Leslie Kwoh, "'Rank and Yank' Retains Vocal Fans," *Wall Street Journal,* January 31, 2012.
11. Phyllis Korkki, "Invasion of the Annual Reviews," *New York Times,* November 23, 2013.
12. Don VandeWalle, "Development and Validation of a Work Domain Goal Orientation Instrument," *Educational and Psychological Measurement* 8 (1997): 995–1015.
13. Carol S. Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (New York: Random House, 2006).
14. Satoris S. Culbertson, Jaime B. Henning, and Stephanie C. Payne, "Performance Appraisal Satisfaction: The Role of Feedback and Goal Orientation," *Journal of Personnel Psychology* 12, no. 4 (2013): 189–95.
15. Jena McGregor, "Study Finds That Basically Every Single Person Hates Performance Reviews," *Washington Post,* January 27, 2014.
16. Tom Warren, "Microsoft Axes Its Controversial Employee-Ranking System," *The Verge,* November 13, 2013, http://www.theverge.com/2013/11/12/5094864/microsoft-kills-stack-ranking-internal-structure (accessed January 30, 2013).

17. Kurt Eichenwald, "Microsoft's Lost Decade," *Vanity Fair* 624 (2012): 108–35.
18. Warren, "Microsoft Axes Its Controversial Employee-Ranking System."
19. Tom DiDonato, "Stop Basing Pay on Performance Reviews," *Harvard Business Review*, January 10, 2014.
20. John Pletz, "The End of 'Valued Performers' at Motorola," *Crain's Chicago Business*, November 2, 2013, http://www.chicagobusiness.com/article/20131102/ISSUE01/311029980/the-end-of-valued-performers-at-motorola (accessed February 1, 2015).
21. Julie Cook Ramirez, "Rethinking the Review," Human Resource Executive Online, July 24, 2013, http://www.hreonline.com/HRE/view/story.jhtml?id=534355695 (accessed February 1, 2015).

第八章 让整个团队参与招聘

1. Gary Hamel, *The Future of Management* (Boston: Harvard Business Review Press, 2007), 75.
2. Whole Foods Market, "Whole Foods Market History," http://www.wholefoodsmarket.com/company-info/whole-foods-market-history (accessed February 4, 2015).
3. Whole Foods Market, "Why We're a Great Place to Work," 2015, http://www.wholefoodsmarket.com/careers/why-were-great-place-work (accessed February 5, 2015).
4. John Mackey and Sisodia Rajendra, *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business* (Boston: Harvard Business Review Press, 2013).
5. CNN Money, "Whole Foods' Hiring Recipe" (video file), January 20, 2011, https://www.youtube.com/watch?v=ZLj9yuai7Q4 (accessed February 5, 2015).
6. Hamel, *The Future of Management.*
7. Peter F. Drucker, *On the Profession of Management* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), ix–x.
8. Boris Groysberg, Ashish Nanda, and Nitin Nohria, "The Risky Business of Hiring Stars," *Harvard Business Review* 82, no. 5 (2004): 92–100.
9. Boris Groysberg and Linda-Eling Lee, "The Effect of Colleague Quality on Top Performance: The Case of Security Analysts," *Journal of Organizational Behavior* 29, no. 8 (2008): 1123–44.
10. Boris Groysberg, Linda-Eling Lee, and Robin Abrahams, "What It Takes to Make 'Star' Hires Pay Off," *Sloan Management Review* 51, no. 2 (2010): 57–61.
11. Matt Mullenweg, personal communication with the author, March 10, 2015.
12. Ibid.
13. Ibid.

14. Matt Mullenweg, "The CEO of Automattic on Holding 'Auditions' to Build a Strong Team," *Harvard Business Review* 92, no. 4 (2014): 42.
15. Mullenweg, personal communication, March 10, 2015.
16. J. J. Colao, "An Extended Interview with WordPress Creator Matt Mullenweg," *Forbes,* June 11, 2014.
17. Mullenweg, personal communication, March 10, 2015.
18. Laszlo Bock, *Work Rules: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead* (New York: Twelve, 2015), 21.
19. Ibid., 105.
20. Business and Legal Reports, "Team-Based Hiring Approach Minimizes Turnover," in *Best Practices in Recruitment and Retention* (Old Saybrook, CT: Business and Legal Reports, 2006).

第九章 用铅笔描绘公司组织结构图

1. Heidi K. Gardner and Robert G. Eccles, *Eden McCallum: A Network-Based Consulting Firm* (Harvard Business School case study) (Watertown, MA: Harvard Business School Publishing, 2011).
2. Julian Birkinshaw, "Making the Firm Flexible," *Business Strategy Review* 18, no. 1 (2007): 62–87.
3. Liann Eden, personal communication with the author, February 5, 2015.
4. Freek Vermeulen, *Eden McCallum: Disrupting Management Consulting,* London Business School case study, 2014.
5. Eden, personal communication, February 5, 2015.
6. Birkinshaw, "Making the Firm Flexible."
7. Eden, personal communication, February 5, 2015.
8. Ibid.
9. Alfred D. Chandler Jr. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1977).
10. Alexander Hamilton Institute, *Organization Charts* (New York: Alexander Hamilton Institute, 1923), 6.
11. Roger Martin, "Rethinking the Decision Factory," *Harvard Business Review* 91, no. 10 (2013): 96–104.
12. Ibid., 101.
13. Ibid.
14. Clayton M. Christensen, Dina Wang, and Derek van Bever, "Consulting on the Cusp of Disruption," *Harvard Business Review* 91, no. 10 (2013): 106–14.
15. Vermeulen, *Eden McCallum.*
16. Ibid., 2.

17. Eden, personal communication, February 5, 2015.
18. Brian Uzzi and Jarrett Spiro, "Collaboration and Creativity: The Small World Problem," *American Journal of Sociology* 111, no. 2 (2005): 447–504.
19. Brian Uzzi, interview with the author, March 11, 2014.
20. Uzzi and Spiro, "Collaboration and Creativity."
21. Uzzi, interview with the author, March 11, 2014.
22. Eden, personal communication, February 5, 2015.
23. Dane Atkinson, personal communication with the author, February 26, 2015.
24. Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton, *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management* (Boston: Harvard Business School Press, 2006).
25. Tom Kelley, with Jonathan Littman, *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm* (New York: Currency, 1995).
26. Pfeffer and Sutton, *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense,* 175.
27. Kelley and Littman, *The Art of Innovation.*
28. Teresa Amabile, Colin M. Fisher, and Juliana Pillemer, "IDEO's Culture of Helping," *Harvard Business Review* 92, nos. 1–2 (2014): 58.

第十章 质疑开放式办公环境

1. David Dix, "Virtual Chiat," *Wired,* July 1994, http://archive.wired.com/wired/archive/2.07/chiat.html (accessed May 20, 2015).
2. Nikil Sival, *Cubed: A Secret History of the Workplace* (New York: Doubleday, 2014).
3. Maria Konnikova, "The Open-Office Trap," *The New Yorker,* January 7, 2014.
4. Michael Barbaro, "The Bullpen Bloomberg Built: Candidates Debate Its Future," *New York Times,* March 22, 2013.
5. Kevin Kruse, "Facebook Unveils New Campus: Will Workers Be Sick, Stressed, and Dissatisfied?" *Forbes,* August 25, 2012.
6. Karl Stark and Bill Stewart, "Open-Plan Office: An Introvert's Worse Nightmare," *Inc.,* February 28, 2013, http://www.inc.com/karl-and-bill/open-plan-office-an-introverts-worse-nightmare.html.
7. Aoife Brennan, Jasdeep S. Chugh, and Theresa Kline, "Traditional Versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study," *Environment and Behavior* 34, no. 3 (2002): 279–99.
8. Jungsoo Kim and Richard de Dear, "Workspace Satisfaction: The Privacy-

Communication Trade-off in Open-Plan Offices," *Journal of Environmental Psychology* 36 (2013): 18–26.

9. Matthew C. Davis, Desmond J. Leach, and Chris W. Clegg, "The Physical Environment of the Office: Contemporary and Emerging Issues," in *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2011,* vol. 26, edited by Gerard P. Hodgkinson and J. Kevin Ford (Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd, 2011).
10. Gary W. Evans and Dana Johnson, "Stress and Open-Office Noise," *Journal of Applied Psychology* 85, no. 5 (2000): 779–83.
11. Jan H. Pejtersen, Helene Feveile, Karl B. Christensen, and Hermann Burr, "Sickness Absence Associated with Shared and Open-Plan Offices — A National Cross-sectional Questionnaire Survey," *Scandinavian Journal of Work, Environment, and Health* (2011): 376–82.
12. So Young Lee and Jay L. Brand, "Effects of Control over Office Workspace on Perceptions of the Work Environment and Work Outcomes," *Journal of Environmental Psychology* 25, no. 3 (2005): 323–33.
13. David Burkus, "0513: David Craig: The History of Workplace Design and Its Effect on Culture and Performance," LDRLB (podcast), June 23, 2014, http://davidburkus.com/2014/06/0513-david-craig/ (accessed May 20, 2015).
14. Keiko Morris, "More New York Companies Experiment with Innovative Office Space," *Wall Street Journal,* July 7, 2015.
15. Ibid.
16. Belinda Lanks, "Cozy in Your Cubicle? An Office Design Alternative May Improve Efficiency," *Bloomberg BusinessWeek,* September 18, 2014, http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-09-18/activity-based-working-office-design-for-better-efficiency (accessed May 20, 2015).
17. GLG, "GLG's New Global Headquarters Pioneers Latest Approach to Office Design and Culture" (video file), 2014, https://vimeo.com/100165888 (accessed May 20, 2015).

第十一章 低成本高回报的长假制度

1. Stefan Sagmeister, "Stefan Sagmeister: The Power of Time Off" (video file), TEDGlobal 2009, July 2009, http://www.ted.com/talks/stefan_sagmeister_the_power_of_time_off?language=en (accessed May 12, 2015).
2. Ibid.
3. Society for Human Resource Management (SHRM), *2009 Employee Benefits: Examining Employee Benefits in a Fiscally Challenging Economy* (Alexandria, VA: SHRM, 2009).

4. Society for Human Resource Management (SHRM), *2014 Employee Benefits: An Overview of Employee Benefit Offerings in the US* (Alexandria, VA: SHRM, 2014).
5. Tamson Pietsch, "What's Happened to Sabbatical Leave for Academics?" *The Guardian,* October 5, 2011.
6. Walter Crosby Eells and Ernest V. Hollis, *Sabbatical Leave in American Higher Education: Origin, Early History, and Current Practices,* Bulletin 17, OE-53016 (Washington, DC: US Department of Health, Education, and Welfare, Office of Education, 1962).
7. Grid Business, "How the Lucky Few with Paid Sabbaticals Are Using Their Time," *Chicago Sun-Times,* April 8, 2013.
8. Ibid.
9. Kathryn Tyler, "Sabbaticals Pay Off," *HR Magazine,* December 1, 2011, http://www.shrm.org/publications/hrmagazine/editorialcontent/2011/1211/pages/1211tyler.aspx (accessed April 29, 2015).
10. YourSabbatical.com, "Workplaces for Sabbaticals," http://yoursabbatical.com/learn/workplaces-for-sabbaticals (accessed April 28, 2015).
11. Build Network staff, "Why Paid Sabbaticals Are Good for Employees and Employers," Inc. 5000, December 25, 2013, http://www.inc.com/the-build-network/why-paid-sabbaticals-are-good-for-employees-and-employers.html (accessed April 29, 2015).
12. Ibid.
13. Morningstar, "Morningstar Benefits for US Employees," http://corporate1.morningstar.com/us/Careers/Benefits/ (accessed April 29, 2015).
14. Terri Lee Ryan, "Morningstar: The Company That Works!" ChicagoNow, March 18, 2011, http://www.chicagonow.com/get-employed/2011/03/morningstar-the-company-that-works/ (accessed April 29, 2015).
15. Oranit B. Davidson, Dov Eden, Mina Westman, Yochi Cohen-Charash, Leslie B. Hammer, Avraham N. Kluger, Moshe Krausz, Christina Maslach, Michael O'Driscoll, Pamela L. Perrewé, James Campbell Quick, Zehava Rosenblatt, and Paul E. Spector, "Sabbatical Leave: Who Gains and How Much?" *Journal of Applied Psychology* 95, no. 5 (2010): 953.
16. Alexandra Levit, "Should Companies Offer Sabbaticals?" *Fortune,* January 3, 2011.
17. Davidson et al., "Sabbatical Leave," 953.
18. Levit, "Should Companies Offer Sabbaticals?"
19. Deborah Linnell and Tim Wolfred, *Creative Disruption: Sabbaticals for Capacity Building and Leadership Development in the Non-profit Sector* (Boston: Third Sector New England and CompassPoint, 2010).

20. Ibid., 24.
21. Minda Zetlin, "Five Surprisingly Good Reason to Pay — Yes, Pay! — Employees to Go on Vacation," *Inc.,* April 3, 2015, http://www.inc.com/minda-zetlin/5-surprisingly-good-reasons-to-pay-yes-pay-employees-to-go-on-vacation.html (accessed April 29, 2015).
22. Sue Shellengarger, "Companies Deal with Employees Who Refuse to Take Time Off by Requiring Vacations, Paying Them to Go," *Wall Street Journal,* August 12, 2014.
23. Rachel Feintzeig, "Cure for Office Burnout: Mini Sabbaticals," *Wall Street Journal,* October 28, 2014.
24. Will Oremus, (2014). "You Deserve a Pre-cation: The Smartest Job Perk You've Never Heard Of," *Slate,* September 30, 2014, http://www.slate.com/articles/business/building_a_better_workplace/2014/09/precation_perks_companies_offer_employees_vacation_before_they_start.html (accessed April 20, 3015).
25. Ibid.
26. Ibid.
27. Emily McManus, "Why TED Takes Two Weeks Off Every Summer," TED Blog, July 17, 2014, http://blog.ted.com/why-ted-takes-two-weeks-off-every_summer/ (accessed April 20, 2015).

第十二章 解雇管理层

1. Michael Abrash, “Valve: How I Got Here, What It’s Like, and What I’m Doing,” Ramblings in Valve Time, April 13, 2012, http://blogs.valvesoftware.com/abrash/valve-how-i-got-here-what-its-like-and-what-im-doing-2/ (accessed May 12, 2015).
2. Valve, *Handbook for Employees* (Kirkland, WA: Valve Press, 2012).
3. Leerom Segal, Aaron Goldstein, Jay Goldman, and Rahaf Harfoush, *The Decoded Company: Know Your Talent Better Than You Know Your Customers* (New York: Portfolio, 2014).
4. Samuel Walreich, “A Billion-Dollar Company with No Boss Exists,” *Inc.,* March 4, 2013, http://www.inc.com/samuel-wagreich/the-4-billion-company-with-no-bosses.html (accessed May 12, 2015).
5. Claire Suddath, “Why There Are No Bosses at Valve,” *Bloomberg BusinessWeek,* April 27, 2012, http://www.bloomberg.com/bw/articles/2012-04-27/why-there-are-no-bosses-at-valve (accessed May 15, 2015).
6. Valve, *Handbook for Employees,* 4.
7. Walreich, “A Billion-Dollar Company with No Boss Exists.”

8. Jacob Morgan, *The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization* (Hoboken, NJ: Wiley, 2014), 47–48.
9. Valve, *Handbook for Employees,* 44.
10. Ibid., 6.
11. Daniel H. Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (New York: Riverhead, 2009).
12. Edward L. Deci and Richard M. Ryan, "Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-being Across Life's Domains," *Canadian Psychology/Psychologie canadienne* 49, no. 1 (2008): 14.
13. Richard M. Locke and Monica Romis, "Improving Work Conditions in a Global Supply Chain," *MIT Sloan Management Review* (January 2007).
14. Kamal Birdi, Chris Clegg, Malcolm Patterson, Andrew Robinson, Chris B. Stride, Toby D. Wall, and Stephen J. Wood, "The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study," *Personnel Psychology* 61, no. 3 (2008): 467–501.
15. Muammer Ozer, "A Moderated Mediation Model of the Relationship Between Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance," *Journal of Applied Psychology* 96, no. 6 (2011): 1328–36.
16. Deci and Ryan, "Facilitating Optimal Motivation," 15–16.
17. Valery Chirkov, Richard M. Ryan, Youngmee Kim, and Ulas Kaplan, "Differentiating Autonomy from Individualism and Independence: A Self-determination Theory Perspective on Internalization of Cultural Orientations and Well-being," *Journal of Personality and Social Psychology* 84, no. 1 (2003): 97–110; Joseph Devine, Laura Camfield, and Ian Gough, "Autonomy or Dependence — or Both? Perspectives from Bangladesh," *Journal of Happiness Studies* 9, no. 1 (2008): 105–38.
18. Herb Kelleher, "A Culture of Commitment," *Leader to Leader* 4 (1997): 20–24.
19. First Round Review, (2014, July 15). "Can Holacracy Work? How Medium Functions Without Managers," *Fast Company,* July 15, 2014, http://www.fastcompany.com/3032994/can-holacracy-work-how-medium-functions-without-managers (accessed May 13, 2015).
20. Gary Hamel, "First, Let's Fire All the Managers," *Harvard Business Review* 89, no. 12 (2011): 48–60.
21. Ibid., 52.
22. Ibid.
23. Ibid., 54.
24. Ibid.
25. Ibid., 52.

26. John Paul Titlow, "210 Zappos Employees Respond to Holacracy Ultimatum: We're Out," *Fast Company,* May 8, 2015, http://www.fastcompany.com/3046121/fast-feed/210-zappos-employees-respond-to-holacracy-ultima -tum-were-out (accessed May 14, 2015).
27. Charles Fishman, "How Team Work Took Flight," *Fast Company,* 1999, http://www.fastcompany.com/38322/how-teamwork-took-flight (accessed May 14, 2015).
28. Ibid.
29. Ibid.
30. Darren Dahl, "Kim Jordon on Why Employee-Owned New Belgium Brewing Isn't Worried About a Craft Beer Bubble," *Forbes,* May 5, 2015.
31. Leigh Buchanan, "It's All About Ownership," *Inc.,* April 18, 2013, http://www.inc.com/audacious-companies/leigh-buchanan/new-belgium-brewing.html (accessed May 15, 2015).
32. Michelle Goodman, "How to Build an Employee-Owned Business," *Entrepreneur,* February 23, 2015, http://www.entrepreneur.com/article/241522 (accessed May 15, 2015).
33. Katie Wallace, "The Power of Employee Ownership: New Belgium," *Conscious Company Magazine,* Winter 2015, http://www.consciouscompanymagazine.com/blogs/press/16248541-the-power-of-employee-ownership-new-belgium (accessed May 15, 2015).
34. Dahl, "Kim Jordon on Why Employee-Owned New Belgium Brewing."

第十三章 庆祝离职

1. Daniel Cohen and Sean Brown, "Global Leaders Summit 2014: Sean Brown" (video file), December 3, 2014, https://www.youtube.com/watch?v=kHU2kt7mQdA (accessed April 3, 2015).
2. McKinsey & Company, "Alumni — A Community for Life," http://www.mckinsey.com/careers/our_people_and_values/alumni-a_community_for_life (accessed April 2, 2015).
3. Andrew Hill, "Inside McKinsey," *Financial Times,* November 25, 2011.
4. Duff McDonald, "The Answer Men," *New York,* July 27, 2009.
5. Hill, "Inside McKinsey."
6. Duff McDonald, *The Firm: The Story of McKinsey and Its Secret Influence on American Business* (New York: Simon & Schuster, 2014).
7. Cohen and Brown, "Global Leaders Summit 2014: Sean Brown."
8. Ibid.
9. Brian Uzzi, personal communication with the author, March 23, 2015.

10. Brian Uzzi, "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect," *American Sociological Review* 61, no. 4 (1996): 674–98.
11. Uzzi, personal communication with the author, March 23, 2015.
12. Ibid.
13. Cohen and Brown, "Global Leaders Summit 2014: Sean Brown."
14. Ibid.
15. Joe Laufer, "Corporate Alumni Programmes: What Universities Can Learn from the Business Experience," November 5, 2009, http://www.slideshare.net/joeinholland/what-universities-can-learn-from-corporate-alumni-programs (accessed April 23, 2015).
16. Reid Hoffman, Ben Casnocha, and Chris Yeh, *The Alliance: Managing Talent in the Networked Age* (Boston: Harvard Business Review Press, 2014).
17. Ibid., 140.
18. Ibid., 144.
19. Microsoft Alumni Network, "About Us," https://www.microsoftalumni.com/about-us (accessed April 21, 2015).
20. Todd Bishop, "Microsoft Alumni Groups Combine, Aim to Expand, Led by Former Exec Jeff Raikes," *GeekWire,* June 26, 2014, http://www.geekwire.com/2014/microsoft-alumni-groups-combine-aim-expand-led-former-exec-jeff-raikes/ (accessed April 21, 2015).
21. Emily Glazer, "Leave the Company, but Stay in Touch," *Wall Street Journal,* December 20, 2012.
22. P&G Alumni Network, "About," http://www.pgalums.com (accessed April 21, 2015).
23. Big Four Firms Network, "Accenture Alumni Network Is a Win-Win Proposition," http://www.big4.com/news/accenture-alumni-network-is-a-win-win-proposition/ (accessed April 20, 2015).
24. Jennifer Salopek, "Employee Referrals Remain a Recruiter's Best Friend," *Workforce,* December 6, 2010, http://www.workforce.com/articles/employee-referrals-remain-a-recruiters-best-friend (accessed April 20, 2015).
25. Chevron, "Join Chevron Alumni and Bridges for Contract Positions," http://alumni.chevron.com (accessed April 20, 2015).
26. L. M. Sixel, "Chevron Woos Ex-employees Back as Contractors," *Houston Chronicle,* February 10, 2010.

后记 重塑管理引擎

1. Yunus A. Cengel and Michael A. Boles, *Thermodynamics: An Engineering Approach,* 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 2015), 496.
2. Steve Crabtree, "Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work," Gallup, October 8, 2013, http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-at-work.aspx (accessed May 26, 2015).
3. Amy Adkins, "Majority of US Employees Not Engaged Despite Gains in 2014," Gallup, January 28, 2015, http://www.gallup.com/poll/181289/majority-employees-not-engaged-despite-gains-2014.aspx (accessed May 26, 2015).
4. Dane Atkinson, Personal communication with the author, February 26, 2015.